



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie



— Institut für Arbeitsforschung und
Organisationsberatung

Bachelor Thesis

Sensibilisierung von Führungskräften für die
Herausforderungen des mobil-flexiblen Arbeitens
Erarbeitung eines Leitfadens

Eingereicht an der	FHNW - Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Angewandte Psychologie
Praxispartner	iafob - Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH
Autorin	Birgit Schauren
Begleitende Person	Dr. Miriam Nido
Datum	8. Juni 2016

Abstract

Heutige Megatrends verändern die Arbeitswelt von morgen. Insbesondere die Digitalisierung führt dazu, dass die Verbreitung mobil-flexibler Arbeitsformen weiterhin zunehmen wird. Eine erfolgreiche Gestaltung mobil-flexibler Arbeit bedingt, dass sowohl menschliche, organisationale und technische Gegebenheiten im Einklang sind. Unternehmen sind hierbei gefordert ihre Strukturen zu überdenken und allenfalls anzupassen, damit ihre Mitarbeitenden gesund und leistungsfähig bleiben. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Erstellung eines Leitfadens, welcher die unternehmensrelevanten Themen mobil-flexibler Arbeitsformen aufzeigt und namentlich Führungskräfte für die Herausforderungen sensibilisiert. Der Leitfaden ist als Reflexionsinstrument konzipiert und soll helfen, mobil-flexibles Arbeiten in der Organisation zu etablieren und gewinnbringend für alle Beteiligten zu gestalten. Er basiert auf aktuellen Erkenntnissen in der Forschung und wurde mittels Experteninterviews auf Praxisansprüche geprüft. Es zeigt sich, dass ein in der Praxis anzuwendender Leitfaden zwingend auf die spezifischen Unternehmensvoraussetzungen und -bedürfnisse angepasst werden muss.

Schlüsselwörter:

Megatrends

Mobil-flexibles Arbeiten

Arbeitsgestaltung

Job-Demand-Resources-Modell

Leitfaden

(Anzahl Zeichen im Bericht inkl. Leerzeichen ohne Anhang: 124'871)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Einführung ins Thema	1
1.2 Fragestellung	2
1.3 Vorgehen und Ziel	2
1.4 Abgrenzung	3
2. Theoretischer Hintergrund	3
2.1 Zukünftige Arbeitslandschaft	3
2.1.1 Überblick Megatrends	3
2.1.2 Arbeitswelt 4.0: Anpassung in veränderten Arbeitskontexten	6
2.2 Arbeitsgestaltung	7
2.2.1 Ebenen und Strategien der Arbeitsgestaltung	7
2.2.2 Wirkungen der Arbeitsgestaltung auf den Menschen	8
2.3 Mobil-flexible Arbeit	11
2.3.1 Begriffsklärung	11
2.3.2 Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit auf Unternehmensseite	11
2.4 Zwischenfazit	18
3. Methodischer Teil	18
3.1 Untersuchungsplan	18
3.2 Erstellen des Leitfadens	19
3.2.1 Erster Entwurf des Leitfadens gemäss der Literaturrecherche	19
3.2.2 Überprüfung des Leitfadens anhand Experteninterviews	19
4. Ergebnisse der Experteninterviews nach Kategorien	21
4.1 Eigene Erfahrungen mit mobil-flexiblem Arbeiten	21
4.1.1 Chancen und positive Erfahrungen	21
4.1.2 Allgemeine Hinweise und Herausforderungen	21
4.2 Involvierte Personen und Stellen	23
4.2.1 Bei der Einführung und allgemein	23
4.2.2 Ansprechperson bei Problemen	23
4.2.3 Rolle der Führungskraft	23
4.3 Praxisrelevanz des Leitfadens: Bedarf, Zielgruppe und Nutzen eines Leitfadens	24
4.4 Leitfaden	24
4.4.1 Verständlichkeit	24
4.4.2 Inhalt	25
4.4.3 Gestaltung des Leitfadens	27
5. Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Überarbeitung des Leitfadens	27
6. Fazit und Handlungsempfehlungen	29
7. Ausblick	31
8. Kritische Würdigung und Reflexion	31
9. Literatur- und Quellenverzeichnis	32
10. Abbildungsverzeichnis	36
11. Tabellenverzeichnis	36
12. Erklärung	37

13. Anhang.....	38
13.1 Interviewleitfaden	
13.2 Kodierleitfaden	
13.3 Vollständiges Kategoriensystem Excelliste	
13.4 Leitfadentwurf	
13.5 Überarbeiteter Leitfaden	

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bei allen Personen bedanken, welche mich bei der Erarbeitung meiner Bachelor Thesis unterstützt und so zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Insbesondere möchte ich mich bei Frau Dr. Miriam Nido für die engagierte und hochstehende fachliche Betreuung bedanken. Die Ideenfindung und die Zusammenarbeit mit ihr motivierten mich immer wieder aufs Neue und machten mir sehr viel Freude. Mein Dank gebührt ebenso meinem Praxispartner, dem Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob). Dank ihm war es mir überhaupt erst möglich, mich in diesem aktuellen und interessanten Forschungsthema zu vertiefen.

Ein besonderer Dank geht an meine Interviewpartner, die ihre Erfahrungen und ihr Fachwissen sehr offen und wohlwollend mit mir geteilt haben und mir somit - über die Arbeit hinaus - wertvolle Einblicke in ihren Forschungsbereich und in ihren Praxisalltag ermöglicht haben.

Ein grosses Dankeschön gebührt zudem Markus Schüpbach, Maria Schauen, Ronia Schiftan und Doris Arnold für die grossartige mentale Unterstützung.

1. Einleitung

1.1 Einführung ins Thema

Der Schaffung neuer Arbeitsformen liegen Megatrends zugrunde. Vor allem der Digitalisierung und der Entwicklung von Cloud-Technologien ist der Umstand geschuldet, dass mobil-flexibles Arbeiten immer mehr möglich wird. Die Verbreitung liegt trotzdem europaweit nur bei ca. 10%, allerdings mit grossen länderspezifischen Unterschieden (Schulze, Meissner & Weichbrodt, 2014/15). Schliesst man nebst dem regelmässigen Arbeiten von zu Hause aus mobiles Arbeiten im Unternehmen, unterwegs und beim Kunden mit ein, arbeiten gemäss einer repräsentativen Studie zu Verbreitung mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz (Weichbrodt, 2014) insgesamt fast 25% der Schweizer Arbeitnehmenden anteilig mobil-flexibel. Gemäss Weichbrodt (2014) könn(t)en prinzipiell von der Arbeitsaufgabe her mehr als die Hälfte der Beschäftigten in der Schweiz und in jeder Branche mindestens ein Drittel der Angestellten mobil arbeiten. Vor allem für wissens- und büroorientierte Tätigkeiten ist die Arbeitsform geeignet. Haupthinderungsgrund ist die Ortgebundenheit der Aufgabe, beispielsweise die Arbeit an einer Maschine (Industrie) oder bei persönlichen Dienstleitungen (Gastronomie, Gesundheitswesen Transportwesen etc.) (Perch-Nielsen, von Felten, Henzen, Meissner, Sprenger, Bieri, Arvanitis, Seliger & Ley, 2014).

Für Unternehmen bieten sich interessante Vorteile durch mobil-flexiblen Arbeitsformen: Qualitative und quantitative Ergebnissteigerung, Kostensenkung durch Einsparung von Büroräumen sowie Parkplätzen oder die Etablierung einer modernen Führungskultur sind nur einige Stichworte (Ulich & Wiese, 2011). Ferner gelten Unternehmen als innovativ und attraktiv auf dem Arbeitsmarkt, wenn sie dem Wunsch der Mitarbeitenden nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf entsprechen. Umso erstaunlicher ist, dass Unternehmen das Potential noch nicht ausschöpfen, und hauptsächlich mobil-flexible Arbeitsformen auf Anliegen der Mitarbeitenden anbieten (Perch-Nielsen et al., 2014).

Nach wie vor stehen den Vorteilen der zeit- und ortunabhängigen Arbeitsformen Hemmnisse gegenüber. Insgesamt wird aber davon ausgegangen, dass aufgrund der Technologieentwicklung und des Strukturwandels hin zu einer Wissensgesellschaft, Tätigkeiten, welche mobil-flexibel ausgeführt werden können, zukünftig noch zunehmen werden (Schulze et al., 2014/15).

Aus der arbeitspsychologischen Sicht ist die Veränderung der Arbeitswelt für Führungskräfte und Mitarbeitende mit neuen Belastungen beziehungsweise neuen Anforderungen verbunden. Abhängig auch von individuellen Voraussetzungen - wie beispielsweise Fähigkeiten oder Erfahrung - empfinden Menschen Belastungen unterschiedlich und werden durch sie unterschiedlich beansprucht (Rohmert & Rutenfranz, 1983, in Harting, 2015). Dabei stellt sich die Frage, welche Ressourcen ihnen zur Bewältigung der Anforderungen zur Verfügung stehen. Ressourcen sind einerseits personale, andererseits soziale und organisationale „Reserven“ (Schüpbach, 2013). Gemäss dem Job-Demand-Resources-Modell (Bakker & Demerouti, 2007) wirkt sich das Verhältnis zwischen Anforderungen und Ressourcen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden aus. Ressourcen reduzieren die negativen Folgen von Arbeitsanforderungen, indem sie motivierend wirken. Beispielsweise kann ein guter Austausch im Team oder eine gut ausgestattete Infrastruktur stressige Situationen im Arbeitsalltag abfedern. Die Prävention von Stress soll also nicht nur bei der Person, sondern muss auch bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen ansetzen (Schüpbach, 2013).

Die aktuelle Forschung beschäftigt sich deshalb mit den Herausforderungen und Gestaltungsbedingungen mobil-flexibler Arbeit (beispielsweise Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner & Welge, 2015).

1.2 Fragestellung

Es ist wichtig, dass sich Organisationen mit den Chancen und Risiken mobil-flexibler Arbeit auseinander setzen, um die anstehenden Herausforderungen der mobil-flexiblen Arbeit im Hinblick auf produktive, motivierte, zufriedene und gesunde Mitarbeitende zu meistern. Eine Einführung neuer Techniken kann laut Mensch-Technik-Organisationen-Ansatz (Ulich, 2011) nur dann erfolgreich sein, wenn sowohl menschliche, technische und organisationale Gegebenheiten im Einklang sind. Das Augenmerk dieser Arbeit richtet sich aus diesem Grund auf eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung der mobil-flexiblen Arbeit. Folgende Fragestellung steht im Zentrum:

Welche Themenbereiche sollten bei einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung beachtet werden, wenn eine Unternehmung mobil-flexible Arbeitsformen anbietet oder wenn sie plant, mobil-flexible Arbeitsformen einzuführen, und wie können relevante Aspekte in einem Leitfaden für die Unternehmung aufgearbeitet werden?

Weitere Leitfragen der Arbeit sind: Wie sieht die zukünftige Arbeitslandschaft aus, in der das mobil-flexible Arbeiten stattfindet? Was sind die Ressourcen und Anforderungen beim mobil-flexiblen Arbeiten? Was beinhaltet eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung? Ein besonderer Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Klärung der Frage, welche Akteure bei der Etablierung von mobil-flexiblen Arbeitsformen involviert sind.

1.3 Vorgehen und Ziel

Am Anfang steht die Beschäftigung mit der Literatur zum Thema. Im Theorieteil werden kurz die Rahmenbedingungen der zukünftigen Arbeitswelt beleuchtet und Elemente der Arbeitsgestaltung allgemein veranschaulicht.

Das Arbeitsmerkmal „mobil-flexibel“ und seine Auswirkungen auf Mitarbeitende ist der Inhalt des dritten Theorieblocks: Da mit einem Leitfaden zum mobil-flexiblen Arbeiten für die Praxis ein Beitrag an eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung geleistet werden soll, werden Themen gewählt, welche nach dem aktuellen Stand der Forschung für eine Unternehmung eine Rolle spielen und im Hinblick auf Ressourcen und Anforderungen der Mitarbeitenden evaluiert werden können. Der umfassende Ansatz berücksichtigt einerseits organisatorische Rahmenbedingungen wie auch persönliche und soziale Voraussetzungen der Mitarbeitenden.

Die Übersicht der aktuell erforschten Faktoren hinsichtlich der Veränderung der Arbeitswelten sowie die relevanten Themenbereiche des mobil-flexiblen Arbeitens bilden die Basis für die Erarbeitung eines Leitfadentwurfs. Dieser Entwurf dient als Grundlage für Expertenbefragungen. Anhand von Interviews mit Personen, welche Erfahrung mit mobil-flexiblen Arbeitsformen haben, wird einerseits die Zielgruppe des Leitfadens präzisiert und andererseits werden die Vollständigkeit der Themenwahl, die Verständlichkeit und die Gestaltung des Leitfadens geprüft. Der Leitfadentwurf sowie die Zielgruppe werden aufgrund der Ergebnisse der Expertenbefragung diskutiert und überarbeitet.

Das Resultat der Bachelorarbeit ist ein praxistaugliches Arbeits- und Reflexionsinstrument, mit dessen Hilfe namentlich Führungskräfte für die Chancen und Risiken der Gestaltungsbedingungen der mobil-flexiblen Arbeit sensibilisiert werden können.

1.4 Abgrenzung

Der Leitfaden soll kein Test, sondern ein Arbeitsinstrument sein. Er soll in erster Linie anhand von Fragen und Hinweisen zum Denken anregen. Die Reflexionsfragen lassen Interpretationsspielraum und sind deshalb nicht darauf ausgelegt, Vergleichswerte zu generieren. Die im Leitfaden aufgenommenen Themen treten im Hinblick auf eine praktische Anwendung zwangsläufig in einer stark verdichteten Form auf. Innerhalb der Themen besteht darum kein Anspruch auf Vollständigkeit.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Zukünftige Arbeitslandschaft

2.1.1 Überblick Megatrends

Mehrere weltweite gesellschaftliche Trends verändern die Arbeitswelt. Diese Megatrends sind langfristige und übergreifende Transformationsprozesse, welche grundsätzlich global verbreitet sind - wenn auch nicht überall gleich stark. Sie wirken sich auf die Akteure in Politik, auf Unternehmen und deren Strategien und Individuen aus (Bellone, 2013). Im Folgenden werden nicht abschliessend und in loser Reihenfolge einige Megatrends beleuchtet.

Globalisierung

Die Globalisierung ermöglicht, dass sich Arbeit „den Platz ihrer optimalen Erfüllung“ (Müller-Gerndt & Traut, 2012, S. 256) sucht. Früher wurde ein Unternehmen aus Effizienzüberlegungen an neue Standorte verlagert. Heute und in Zukunft ist der Effizienzeffekt für ein global tätiges Unternehmen nur ein mögliches Kriterium. Starre Strukturen werden von dynamischen global interagierenden Teams abgelöst. Das Unternehmen profitiert von kulturell vielfältig zusammengesetzten Teams und internationalem Wissensaustausch und kann deshalb optimaler auf Kundenwünsche eingehen (ebda., 2012). Flexible Arbeitszeiten sind aufgrund der unterschiedlichen Zeitzonen in einem internationalen Arbeitsumfeld unabdingbar.

Industrie 4.0 und digitaler Lebensstil

Nach der Mechanisierung, Elektrifizierung und Automatisierung hat die vierte industrielle Revolution begonnen: die Digitalisierung. Der Begriff Industrie 4.0 hat deutsche Wurzeln, die globale Bedeutung des Themas ist aber heute unbestritten und betrifft im gleichen Masse Grosskonzerne und KMU (Industrie2025, 2016). Ziel ist die Optimierung von Organisationen und Steuerung von Prozessen durch Vernetzung entlang von Wertschöpfungsketten. Die Produktion soll effizienter werden und dabei sollen die Ressourcen geschont werden (ebda., 2016).

Die Digitalisierung prägt auch den Lebensstil. Ermöglicht wird dies durch die Verknüpfung der realen Welt mit dem Internet und die neue Organisation der Menschheit in Netzwerken (Zukunftsinstitut, 2016). Daraus folgt eine weitere Ausbreitung von internetbasierten Dienstleistungen. Es geht nicht mehr nur um das (Mit-)Teilen von Informationen und Befindlichkeiten zum Beispiel über soziale Netzwerke, sondern um das Bündeln von Interessen. Digitale Communities tauschen sich über diverse Themen aus. Unternehmen sind dabei unter Druck, da Kunden und Kundinnen die Leistungsangebote in Echtzeit über Netzwerke bewerten und mit der Konkurrenz vergleichen können (Bellone, 2013).

Demographischer Wandel und Generationenkonflikt

In Europa und den USA wird die Bevölkerungszahl drastisch sinken, gleichzeitig steigt die Lebenserwartung und somit die durchschnittliche Lebensarbeitszeit. In den Schwellenländern ist hingegen das Durchschnittsalter niedrig und die Bevölkerungsrate steigt an (Müller-Gerndt & Traut, 2012). Diese gegenläufige Tendenz betrifft im Besonderen den globalisierten Arbeitsmarkt. Unternehmen suchen sich die besten Arbeitskräfte nicht mehr nur lokal, sondern auf dem weltweiten Markt. Fehlender einheimischer Nachwuchs kann aber nicht mehr nur durch Zuwanderung ausgeglichen werden. Laut Schweizerischem Institut für Betriebsökonomie (SIB, 2013) wird die seit langem geltende strikte obere Altergrenze der Erwerbstätigkeit verschwinden. In diesem Zusammenhang spielt das Sinnbedürfnis der älteren Arbeitnehmenden eine tragende Rolle, denn davon hängt ab, ob und in welcher Art und Weise sie über die geltenden 65 Jahre hinaus tätig sein wollen (ebda., 2013).

Der demographische Wandel stellt grosse Ansprüche an die Zusammenarbeit der sogenannten „Digital Natives“ mit den älteren Generationen. Die Generation Z kennt vor allem den mobilen, internetbasierten Lebensstil, ist global vernetzt und unabhängig. Ihre Zusammenarbeit in Teams mit digital weniger geübten Generationen ist eine Herausforderung für beide Gruppen und das Unternehmen (Müller-Gerndt & Traut, 2012).

Zudem führt der demographische Wandel zwangsläufig zu mehr innerbetrieblicher Diversität, was als Chance zu sehen ist. Denn wenn Erfahrung mit Erneuerung kombiniert wird, erhöht dies gemäss SIB (2013) die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens gegenüber zukünftigen ökonomischen Entwicklungen.

Wissensarbeit

Der Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft führt dazu, dass die heutigen Produktionsfaktoren nicht mehr nur Arbeit, Boden und Kapital sind, sondern das Wissen an sich an Bedeutung gewinnt (Hofman, 2012). Die Zahl der Wissensarbeitenden unterliegt einem rapiden Wachstum. Sie sind diejenigen Erwerbstätigen, welche die stärkste Innovationskraft haben und deshalb für rohstoffarme Länder lebenswichtig sind. Das Tätigkeitsfeld der Wissensarbeitenden ist wenig standardisiert, ziel- und ergebnisoffen und findet in hohem Mass in direkter Kooperation und Kommunikation Kunden und Kundinnen statt. Wissensarbeit ist durch die Anwendung digitaler Arbeitsmittel für mobil-flexible Arbeitsformen gut geeignet, da sie ist im Grundsatz weder zeitlich noch örtlich gebunden ist (ebda., 2012).

Beschleunigung

Der Soziologe Hartmut Rosa (2013) spricht von Beschleunigung und meint damit die technische Beschleunigung und als Folge davon die Beschleunigung des sozialen Wandels sowie des Lebens- und Arbeitstempos. Technik, Mobilität, Migration, Werte, Lebensstile und Beziehungen verändern sich immer schneller, und in einer (digitalen) Multioptionengesellschaft ist die ständige Erreichbarkeit nicht nur möglich, sondern sie wird erwartet. Das Gefühl, ständig etwas zu verpassen breitet sich aus und manifestiert sich beim Einzelnen unter anderem in der Erfahrung von Stress und Zeitnot (Rosa, 2013). Die Beschleunigung bewirkt ausserdem, dass Praxis-Wissen schneller veraltet ist. Dies entwertet indirekt die Erfahrung und die Expertise der Arbeitnehmenden. Auch Ziele, Instrumente und Methoden verändern sich laufend und verursachen einen Verlust an Routine und Sicherheit (Graf, 2012).

Entgrenzung

Mit dem Begriff Entgrenzung wurde ein ursprünglich auf die Globalisierung bezogenes Konzept auf die Arbeitswelt übertragen (Voss, 2010). „Entgrenzung“ verweist nach Sauer (2012) auf ein mehrdimensionales Projekt, welches die Auflösung der zeitlichen, räumlichen und sachlichen Gefüge in betrieblichen Organisationen umfasst. Solide Strukturen und Institutionen weichen auf und verflüssigen sich (SIB, 2013). Die gilt für ein Unternehmen sowohl im Aussenverhältnis - Beziehung zu Kunden, Lieferanten, Stakeholdern - als auch im Innenverhältnis.

Die meisten Arbeitsprozesse können zukünftig durch die neuen Technologien flexibel, das heisst, an beliebigen Orten und zu beliebigen Zeiten erledigt werden. Arbeitsstellen und -prozesse können noch mehr als bisher aufgeteilt werden. Der technologische Wandel ermöglicht und forciert flexible Lösungen zur Steuerung „liquider“ Systeme (SIB, 2013).

Aber auch die Grenzen zwischen Arbeitswelt- und Lebenswelt der Mitarbeitenden erodieren. Die zunehmende zeitliche und räumliche Verschränkung von Arbeit und Leben macht es nötig, dass Arbeitnehmende selbstverantwortlich ihre Arbeit optimieren und die Rahmenbedingungen für ihr Handeln selbständig setzen müssen.

Subjektivierung, Individualisierung

Früher wurde die Person mit ihrer Subjektivität als Störfaktor der Arbeit gesehen, Standardisierung und Normierung wurden angestrebt, Planung und Ausführung getrennt (Sauer, 2012). Demgegenüber erfolgt in der heutigen Zeit der „Zugriff“ der Organisation auf die ganze Person. Ehemals standardisierte Arbeitsabläufe müssen jetzt individuell strukturiert und ausgehandelt werden.

Nach Müller-Gerndt und Traut (2012) wirkt sich Individualisierung auf die Motivation und Loyalität aus und ermöglicht Selbstentwicklung, Selbstbestimmung und wertebasiertes Arbeiten. Dadurch ergibt sich einerseits eine grössere und flexiblere Handlungsvielfalt, andererseits steigt die Anforderung an die Angestellten ihr Arbeitshandeln aktiv eigenverantwortlich zu organisieren. Der Entscheidungsdruck wird grösser und somit auch das Risiko der Überforderung oder gar des Scheiterns (Voss, 2010).

Flexibilisierung

Eng mit den Konzepten der Entgrenzung und Individualisierung ist die Flexibilisierung der Arbeit verbunden.

Damit ist einerseits die Entstandardisierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen gemeint, andererseits die zeitliche und räumliche Arbeitsflexibilität aus der Perspektive der Beschäftigten.

Im ersten Fall geht es um die Zunahme prekärer und befristeter Beschäftigung (Mäder & Schmassmann, 2013). Ein Normalarbeitsverhältnis zeichnet sich aus durch einen Arbeitsvertrag und einen Arbeitgeber samt Organisation, in welcher der Arbeitsplatz integriert ist. In der Regel sind es unbefristete Vollzeitarbeitsplätze, die für ein regelmässiges, im Mindesten existenzsicherndes Einkommen sorgen und dem arbeitsrechtlichen Schutz unterliegen. Immer mehr Arbeitsverhältnisse gelten nicht mehr als Normalarbeitsverhältnisse. Atypische Beschäftigungsformen wie Auftragsarbeit, Leiharbeit, Temporärarbeit und flexible Arbeitspensen sind verbunden mit Sicherheitsverlust. Sauer (2012, S. 7) versteht unter „Entsicherung“ einen „Bruch mit der traditionellen betrieblichen sowie sozialstaatlichen Regulierung“. Dadurch entfallen traditionelle Sicherheiten bezüglich Arbeitsplatz, familiärer Bindung und persönlicher Identität.

Aus der Sicht der Unternehmung ermöglichen flexibel einsetzbare Arbeitskräfte eine anpassungsfähige Planung und Produktion. Faktisch werden auf diese Weise Flexibilisierungserfordernisse des Marktes auf die Arbeitnehmenden abgewälzt. Diese Veränderungen

sind für viele Menschen mit Entwurzelung und Entfremdung verbunden, da sie sich gezwungen fühlen mehr Risiken einzugehen und den Arbeitsort und Wohnort häufiger zu wechseln (ebda., 2013).

Die flexible Arbeitszeitgestaltung der Arbeitnehmenden geht einher mit zeitlicher und örtlicher Entgrenzung, das heisst, der Verschmelzung von Arbeitszeit und Privatleben. Ein Tagesablauf wird nicht mehr starr unterteilt in Arbeits- und Freizeit, die Arbeitszeiten werden flexibel gehandhabt (Hofmann, 2012).

Die räumliche Verlagerung von Tätigkeiten hängt von der Leistungsstärke elektronischer Kommunikations- und Informationsmittel ab und damit von der Möglichkeit, Arbeitsplätze über Distanzen zu verbinden. Virtuelle Teamarbeit, Verlagerung von Arbeitsplätzen nach Hause (Home Office) oder das Teilen von Büroplätzen in sogenannten Coworking Spaces sowie das Arbeiten unterwegs oder vom Kunden aus sind Beispiele der räumlichen Flexibilisierungsformen (Hofmann, 2012).

2.1.2 Arbeitswelt 4.0: Anpassung in veränderten Arbeitskontexten

Megatrends umfassen alle Ebenen der Gesellschaft wie zum Beispiel Wirtschaft und Politik. Sie wirken zudem in jedem einzelnen Menschen (Zukunftsinstitut, 2016). Durch die Wandlung der Arbeitswelt, insbesondere durch die räumliche und zeitliche Flexibilisierung, wird es nötig, dass sich Mitarbeitende und Führungskräfte auf veränderte Führungssituationen einstellen und ihre individuellen Kompetenzen weiterentwickeln.

Degenhardt, Weichbrodt, Coradi und Wieser (2015) identifizieren vier Handlungsfelder, wo individuelle Kompetenzen der Beschäftigten aller Hierarchiestufen benötigt werden: Technik- und Mediennutzung, Sozialverhalten (zum Beispiel gegenüber Arbeitskolleginnen und Kollegen), Wahl des Arbeitsortes und Selbstmanagement. Gemäss Davies, Fidler und Gorbis (2011) steigt der Bedarf an Fähigkeiten, welche nicht von Maschinen simuliert werden können. Zukünftig werden von den Mitarbeitenden hauptsächlich kognitive Fähigkeiten wie kritisches, analytisches und adaptives Denken gefordert sein.

Für die Führung kommen die Kompetenz des zielorientierten Führens sowie die Kompetenz des Managements der Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden hinzu (Degenhardt et al., 2015).

Eine Hypothese lautet, dass psychosoziale Risiken bei der Arbeit zunehmen, weil ein Wechsel von der direkten zur indirekten Steuerung in Unternehmen stattfindet (Peters, 2011). Indirekte Steuerung meint das Führen durch Zielvorgaben. Da sich dadurch die bisherigen institutionellen Puffer zwischen Markt und Arbeitnehmenden auflösen, wird unternehmerisches Denken von den Angestellten gefordert, und sie werden zusätzlich mit den Anforderungen des Wettbewerbs auf dem Markt konfrontiert. Mitarbeitende müssen Erfolge, meist betriebswirtschaftliche Kennzahlen, vorweisen und können sich nicht mehr allein auf ihre tatsächlich geleistete Arbeit wie beispielsweise ihre Anstrengung oder ihren zeitlichen Aufwand berufen. Es wird Selbständigkeit und Eigenverantwortung von ihnen gefordert. Daraus folgt, dass Arbeitnehmende neuartige Gestaltungsleistungen in Bezug auf ihre Arbeit entwickeln müssen. Sie bestimmen beispielsweise die Verwendung der Arbeitszeit oder treffen andere arbeitsorganisatorische Entscheidungen. Mitarbeitende werden zu Unternehmenden, die aus Interesse am Arbeitsergebnis oder aus Angst um Arbeitsplatz- und Auftragsverlust noch mehr Energie in die Arbeit investieren, auch wenn sie wissen, dass die eigene Gesundheit darunter leidet. In der Folge werden Bestimmungen der Arbeitssicherheit unterlaufen - wie zum Beispiel durch Ausdehnen der Arbeitszeit, Nichtwahrnehmen von Pausen oder Präsentismus (Krause, 2016).

Eine Studie mit dem Titel „Führungskultur im Wandel“ identifiziert mehrere Kernaussagen zu „guter Führung“ in der Zukunft (INQA, 2014). Es wird beispielsweise gefordert, dass Führungsverantwortliche mehr Flexibilität und Diversität ermöglichen und zulassen sollen. Die klassische Linienhierarchie werde der Komplexität und Dynamik der zukünftigen Arbeitswelt nicht mehr gerecht. Das Prinzip Kooperation gewinne weiterhin an Bedeutung. Und: Persönliches Coaching sei sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende eine zentrale Aufgabe und diene der Reflexion von Kompetenzen und der persönlichen wie auch beruflichen Weiterentwicklung (INQA, 2014).

2.2 Arbeitsgestaltung

2.2.1 Ebenen und Strategien der Arbeitsgestaltung

Für eine optimale Arbeitsgestaltung muss die gegenseitige Abhängigkeit der menschlichen und technischen Dimensionen sowie die Einbettung in das organisationale Gefüge berücksichtigt werden. Das verbindende Glied ist dabei die *Aufgabe* (Ulich, 2011). Sie steht im Mittelpunkt und verbindet die drei Teilsysteme Mensch, Technik und Organisation (Abb. 1). Gemäss Volpert (1987, in Ulich & Wülser, 2015) hat die Arbeitsaufgabe den Charakter eines Schnittpunktes zwischen Organisation und Individuum. Er bezeichnet die Aufgabe deshalb als psychologisch relevantester Teil der Arbeitsbedingungen (ebda, 2015). Merkmale einer persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Aufgabengestaltung sind gemäss Ulich und Wülser (2015) Vollständigkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeit der sozialen Interaktion, Autonomie, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit sowie Sinnhaftigkeit.

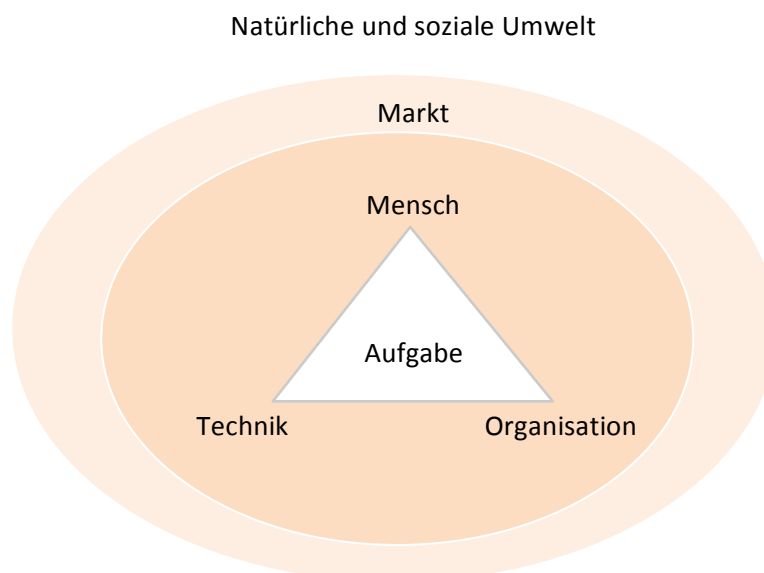


Abb. 1: MTO-Konzept (in Anlehnung an Ulich, 2011)

Weitere Ansätze zur Arbeitsgestaltung sind die *Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsgestaltung* sowie die Gestaltung der *Arbeitsmittel*. Ersterer umfasst die Bedeutung der psychologischen Aspekte der baulichen beziehungsweise räumlichen Gegebenheiten des Arbeitsplatzes und deren ergonomische Optimierung. Bei der Arbeitsmittelgestaltung steht das Verhältnis von Mensch und Technik im Vordergrund (Schüpbach, 2013).

Die Gestaltung der *Arbeitszeit* wird von Schüpbach (2013) als vierte Gestaltungsebene nebst Arbeitsaufgabe, Arbeitsplatz und Arbeitsmittel beschrieben. Die Gestaltung der Tages- und Wochenarbeitszeit sowie der Pausen ist gekennzeichnet durch deren Lage und Dauer.

Ulich und Wülser (2015) formulieren drei Strategien der Arbeitsgestaltung: Der korrektive und der präventive Ansatz sind pathogenetisch fundiert und problemorientiert, das heisst, sie beschränken sich auf das Verhindern von negativen Folgen der Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der Arbeitnehmenden. Der dritte, der prospektive Ansatz folgt dem salutogenetischen beziehungsweise lösungsorientierten Gedanken. Dieser zielt darauf ab kompetenz-, persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Potenziale der Arbeit bereits in der Planungsphase der Gestaltungsmaßnahmen einzukalkulieren (Schübach, 2013).

Das Ziel der Schaffung von Möglichkeiten zur Gesundheits- und Persönlichkeitsentwicklung impliziert bereits, dass sich die prospektive Arbeitsgestaltung mit den unterschiedlichen Voraussetzungen der Beschäftigten auseinandersetzen muss. Dem Umstand, dass sich Menschen unter anderem auch durch ihre Auseinandersetzung mit ihren Arbeitsaufgaben weiterentwickeln, wird mit der differentiellen und dynamischen Arbeitsgestaltung Rechnung getragen. Demnach sollen Arbeitnehmende prinzipiell das Angebot erhalten aus verschiedenen Arbeitsstrukturen wählen zu können und die Strukturen selbst sollen veränderbar sein. Somit wird die Autonomie und die Kontrolle über die eigenen Arbeitsbedingungen der einzelnen Mitarbeitenden erhöht und individuelle Bedürfnisse können in die Arbeitsgestaltung integriert werden (Ulich & Wülser, 2015).

2.2.2 Wirkungen der Arbeitsgestaltung auf den Menschen

Die Arbeitsgestaltung muss im Hinblick auf ihre Wirkungen auf die Arbeitnehmenden - zum Beispiel auf die Belastungen und Anforderungen oder auf die Möglichkeiten der Nutzung von Ressourcen – beurteilt werden (Ulich & Wülser, 2015). Eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, welche die Passung zwischen Mensch, Technik und Organisation in den Vordergrund stellt, dient nicht nur den Beschäftigten, sondern auch betrieblichen Zielen wie der Verbesserung der Produktivität (Oesterreich, 1999, in Ulich & Wülser, 2015). Das bedeutet, dass schlecht gestaltete Arbeitsbedingungen bei den Arbeitnehmenden nicht nur zu Beeinträchtigungen der Gesundheit führen, sondern auch deren Arbeitszufriedenheit, Motivation und somit auch deren Leistungsfähigkeit negativ beeinflussen.

Im Folgenden werden zwei arbeitswissenschaftliche Konzepte vorgestellt, welche den Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und psychischer Gesundheit zu erklären versuchen. Im Mittelpunkt des Belastungs-Beanspruchungs-Konzept (Rohmert & Rutenfranz, 1983, in Harting, 2015) stehen die individuellen Voraussetzungen des Menschen und entsprechend seine Reaktion auf Belastungen. Im Job-Demand-Resources-Modell (Bakker & Demerouti, 2007) geht es um das Verhältnis zwischen Anforderungen und Ressourcen im Arbeitskontext und dessen Wirkung auf die Gesundheit.

Belastungs-Beanspruchungs-Konzept

Die Gesamtheit der von aussen auf den Menschen physisch und psychisch wirkenden Kräfte, wird als Belastungen verstanden (Harting, 2015). Die subjektiven Folgen derartiger Belastungen auf den Menschen werden als Beanspruchung bezeichnet. Je nach Konstitution des Individuums und auch in welcher Situation die Kraft einwirkt, hinterlässt sie verschieden prägende Spuren. Die Wirkung der (neutralen) Belastung auf ein Individuum entfaltet sich immer in Abhängigkeit der subjektiv wahrgenommenen Leistungsvoraussetzungen wie zum Beispiel Fähigkeiten, soziale Unterstützung oder kommunikative Kompetenzen. Das heisst, verschiedene Menschen sind bei gleicher Belastung unterschiedlich beansprucht. Nicht alle Folgen von Beanspruchungen müssen negativ sein. So kann eine Belastung – zum Beispiel ein hoher Workload – sowohl aktivierend als auch ermüdend wirken. Fehlbeanspruchungsfolgen sind beispielsweise psychische Erschöpfung, ermüdungsähnliche Zustände wie Monotonie, Reizbarkeit sowie Stress und Angst bis hin zum Burnout-Syndrom. Nebst Leistungsminderung können Fehlbeanspruchungsfolgen längerfristig zu gesundheitlichen Problemen

wie Schlafstörungen, Depressionen, erhöhtem Suchtmittelkonsum und anderen Krankheiten führen (SECO, 2016, Anhang zu Art. 2 ArGV 3). Nachfolgend ist ein Beispiel für den Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastungen und deren Auswirkungen dargestellt (Abb. 2).

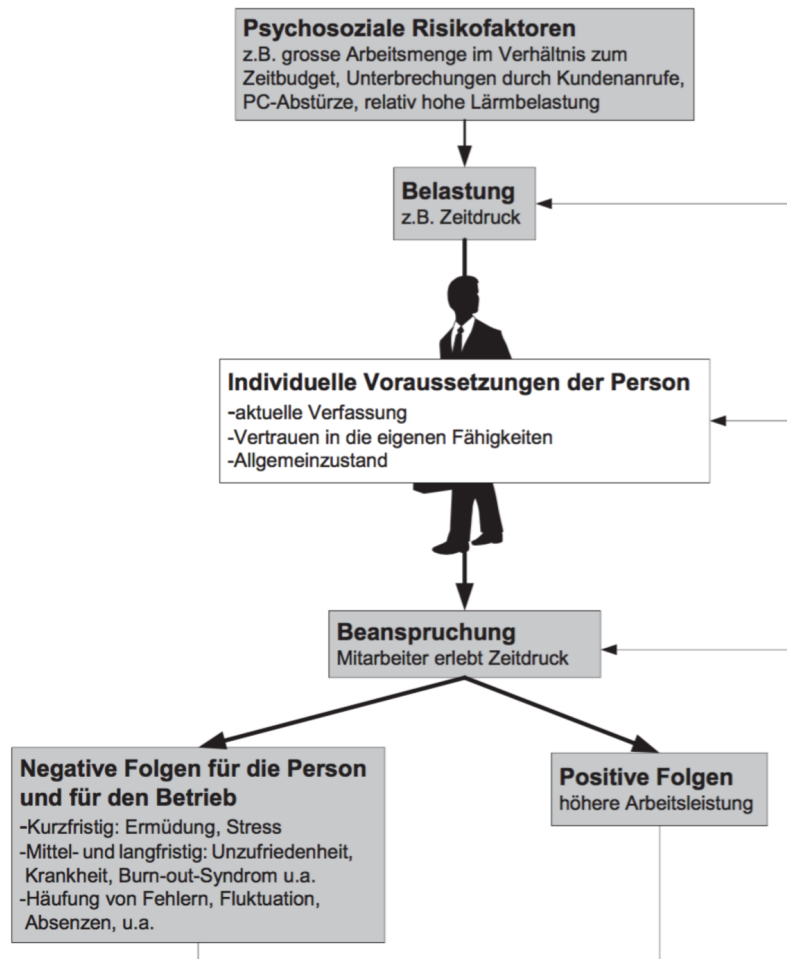


Abb. 2: Beispiel Belastungs-Beanspruchungs-Konzept (SECO, 2016)

Durch den Rückkoppelungsprozess wirken die Beanspruchungsfolgen wiederum auf die psychische Belastung und die individuellen Voraussetzungen der Arbeitnehmenden. Zwei Beispiele: Durch Ermüdung werden eher Fehler gemacht. Dadurch entsteht Mehrarbeit und die Arbeitsbelastung nimmt zu. Hingegen ist der Übungseffekt eine positive Beanspruchungsfolge und bewirkt, dass sich die individuellen Voraussetzungen verbessern (SECO, 2016, Anhang zu Art. 2 ArGV 3).

Job-Demand-Resources-Modell

Das Job-Demand-Resources-Modell (Bakker & Demerouti, 2007) wurde im Rahmen der Burnout-Forschung entwickelt. Ziel des Modells ist, positive oder negative Befindensindikatoren im Arbeitskontext erklären zu können (Schladitz, 2016).

Demnach können Arbeitsfaktoren in Anforderungen (Job Demands) und Ressourcen (Job Resources) unterteilt werden. Im Modell werden die Effekte der Arbeitsanforderungen auf Stress (Strain) und die Effekte der Ressourcen auf die Motivation dargestellt (Abb. 3).

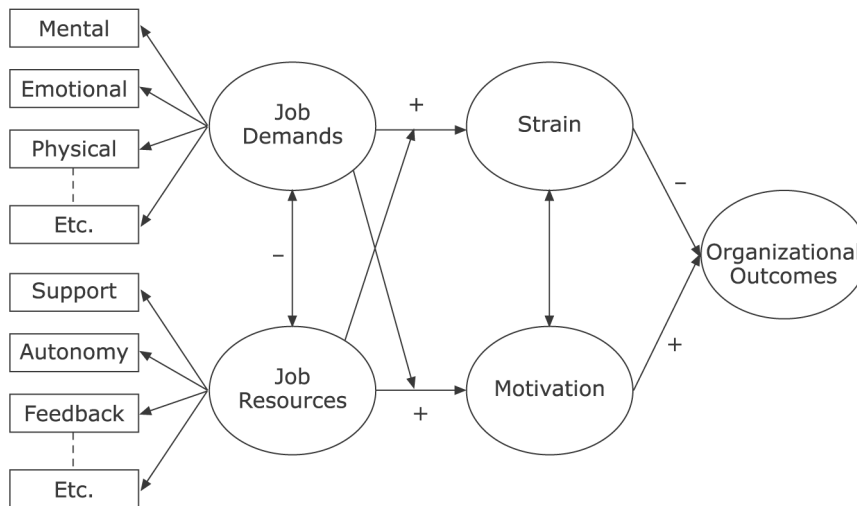


Abb. 3: Job-Demands-Resources-Modell (Bakker & Demerouti, 2007)

Arbeitsanforderungen sind psychische, physische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit, die physische oder mentale Anstrengungen erfordern und bei Häufung zu negativen Beanspruchungsfolgen wie Erschöpfung und Burnout führen können. Die Anforderungen sind nicht zwangsläufig negativ, erst wenn sich das Individuum von der Anstrengung nicht angemessen erholen kann, steigt das Risiko einer gesundheitlichen Beeinträchtigung (Pangert & Schüpbach, 2013).

Ressourcen wirken direkt, indirekt oder können Pufferwirkungen haben (Ulich & Wülser, 2015). Im ersten Fall haben die Ressourcen unabhängig von den Belastungen eine positive gesundheitliche Wirkung. Im zweiten Fall wirken Ressourcen den Belastungen entgegen und sind mittelfristig gesundheitsförderlich. Im dritten Fall können Ressourcen die negativen Wirkungen von Arbeitsanforderungen abfedern beziehungsweise abschwächen.

Es können interne und externe Ressourcen unterschieden werden. Interne Ressourcen sind personeneigene psychologischen Mechanismen, Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Strategien. Ulich und Wülser (2015) nennen als wichtigste personale Ressourcen den Kohärenzsinn (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit - nach Antonovsky, 1997), Kontrollüberzeugungen, Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, Robustheit und dispositionaler Optimismus. Externe Ressourcen können nebst gut gestalteten Arbeitsbedingungen zahlreiche Ressourcen aus diversen Lebensbereichen sein (zum Beispiel soziale Unterstützung).

Oft bedingen die internen und externen Ressourcen einander. Ohne zufriedenstellende situative Bedingungen im Arbeitsalltag können sich gewisse personale Ressourcen nicht entfalten. Beispielweise entwickeln Arbeitnehmende eher eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung, je öfter sie schwierige Situationen erfolgreich meistern. Indem ihnen entsprechend grosse Handlungsspielräume zugestanden werden, erhalten sie die Möglichkeit aktiv zu handeln (Ulich & Wülser, 2015).

Gute Arbeitsbedingungen oder erhöhte Selbstwirksamkeitserwartungen wirken sich als individuelle Voraussetzungen aus und sind geeignet, negative Beanspruchungsfolgen wie Stress oder Überforderung aufgrund hoher Arbeitsbelastungen zu reduzieren. Gemäss dem Job-Demand-Resources-Modell (Bakker & Demerouti, 2007) können Ressourcen die negativen Wirkungen von belastenden Arbeitsanforderungen abfedern beziehungsweise abschwächen. Das bedeutet, dass bei der Arbeitsgestaltung nicht nur ein problemzentrierter Ansatz verfolgt, sondern auch die prospektive beziehungsweise ressourcenorientierte Perspektive eingenommen werden sollte. Konkret sollten interne und externe Ressourcen identifiziert und gestärkt werden.

2.3 Mobil-flexible Arbeit

Um einen Beitrag an eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung zu leisten, müssen zuerst die Themenfelder identifiziert werden, welche für eine Unternehmung Herausforderungen bergen können, wenn sie mobil-flexible Arbeitsformen anbietet oder einführen möchte. Dabei geht es um diejenigen Aspekte von mobil-flexibler Arbeit, auf die eine Arbeitgeberin Einfluss hat und für deren Gestaltung sie mitverantwortlich ist. Vorab werden einige Begriffe geklärt.

2.3.1 Begriffsklärung

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff mobil-flexibel für jegliche zeit- und ortsunabhängigen Arbeitsformen für Beschäftigte im Anstellungsverhältnis verwendet. Alternierende Heimarbeit bedeutet in der Regel, dass Mitarbeitende einen Teil ihrer Arbeit zu Hause verrichten, beispielsweise an einem fixen Arbeitstag in der Woche, aber nach wie vor einen Arbeitsplatz in der Unternehmung haben. Diese Arbeitsform ist - im Gegensatz zu selbständig Erwerbenden - ein eher neues Phänomen (Schulze et al., 2014/15). Damit bleibt die Einbindung in die betriebliche Struktur gewährleistet. Alternativ wird dies auch mit dem Begriff des „Home Office“ ausgedrückt.

Hingegen kennzeichnet der Begriff „Telearbeit“ oder „Teleheimarbeit“ die ausschliessliche Arbeit von zu Hause aus ohne eine Anbindung an eine Bürostruktur (Seidler, Euler, Letzel & Nowak, 2015).

Zusätzlich wird die mobile Arbeit heute auch an sogenannten „third places“ verrichtet. Ursprünglich entwickelte der Soziologe Ray Oldenburg (1999) das Konzept der „third places“. Mit dem Begriff meinte er alle öffentlichen Orte des informellen Zusammenseins. Der dritte Ort stellt also einen kollektiven Treffpunkt dar, an dem Menschen miteinander interagieren können. Mit dem „first place“ und „second place“ beschrieb er - ganz bewusst in dieser Reihenfolge - das Zuhause eines Menschen und den Arbeitsplatz (Oldenburg, 1999). Der Begriff „third places“ wird aber auch im Kontext mit „neuen Arbeitsorten“ verwendet (van den Anker, Klammer & Schäfer, 2014/15). Gemäss van den Anker et al. (2014/15) benutzen immer mehr mobile Wissensarbeitende öffentliche Orte wie Züge und Bahnhöfe, Flugzeuge und Flughäfen sowie Restaurants und Cafés dank verbreitetem Internetanschluss zum Arbeiten.

Eine andere Form mobil-flexibler Arbeit findet in gemeinschaftlich, flexibel genutzten Büroräumen statt. Dazu gehören zum Beispiel Büroräumlichkeiten mit Multi-Space-Konzepten, Flexible Offices oder Coworking Spaces. In Flexible Offices werden die Arbeitsplätze geteilt. In diesen non-territorialen Bürokonzepten – auch Desk-sharing genannt - sind die Arbeits- und Erholungszonen von allen Mitarbeitenden gleichberechtigt nutzbar (Degenhardt et al., 2015). Der gewohnte Büroarbeitsplatz kann dank den neuen Cloud-Technologien einfach mit anderen Arbeitsplätzen innerhalb oder ausserhalb der Organisation getauscht werden. Coworking und Desk Sharing sind eine Reaktion auf die zunehmende räumliche Flexibilisierung der Arbeit. Die Mitarbeitenden haben zwar keinen persönlich zugewiesenen Arbeitsplatz mehr, aber sie haben trotzdem die Möglichkeit einen Arbeitsplatz mit entsprechender Infrastruktur in Anspruch zu nehmen.

2.3.2 Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit auf Unternehmensseite

Die im Folgenden dargestellten Themenbereiche zum mobil-flexiblen Arbeiten bergen Chancen und Risiken im Unternehmensalltag. Das Wahrnehmen von Chancen bedeutet für die Unternehmung einen Ressourcenzuwachs, damit können allfällige negative Auswirkungen der Anforderungen an die Mitarbeitenden gepuffert werden (Bakker & Demerouti, 2007). Die Ressourcenförderung entspricht dem prospektiven Ansatz und hat eine gesundheits- und entwicklungsförderliche Wirkung auf die Arbeitnehmenden zum Ziel (Ulich & Wülser, 2015). Die Chancen sollten möglichst genutzt und die Ressourcen gestärkt werden. Auf der anderen Seite sollten Risiken vermieden oder gut gemanagt

werden, um das positive Potenzial und somit die Ressourcen mobil-flexibler Arbeit voll ausnützen zu können.

Ausserbetriebliche Rahmenbedingungen: Rechtliche Voraussetzungen

Die öffentlich-rechtlichen Bestimmungen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz sind wegleitend für die Ausgestaltung der mobil-flexiblen Arbeit. Dabei geht es um die Verpflichtung zur Verhinderung von gesundheitlichen Beschwerden physischer oder psychischer Art, indem günstige Arbeitsbedingungen organisatorischer, ergonomischer, physikalischer, chemischer oder biologischer Art geschaffen werden (SECO, 2016). Die gesetzliche Regelung findet sich unter anderem in Art. 6 im Arbeitsgesetz.

Auch die Zeiterfassung dient dem Schutz der Mitarbeitenden und ist im Arbeitsgesetz geregelt (SECO, 2015).

Laut SUVA (2011) macht es Sinn, dass die Arbeitgebenden die Hauptverantwortung für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz tragen, allein schon aufgrund Rentabilitätsüberlegungen. Absenzen der Arbeitnehmenden durch Unfall oder Krankheit können in einer Unternehmung hohe Kosten verursachen. Indem die Arbeitgebenden ihre gesetzliche Pflicht erfüllen und damit sicherstellen, dass für die Arbeitnehmenden gute Arbeitsbedingungen herrschen, tragen sie wesentlich zur Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit bei. Dies zahlt sich wiederum durch bessere Qualität der Arbeit, gutes Betriebsklima und weniger Ausfallzeiten, entsprechend weniger Kosten, aus (SECO, 2014).

Es gibt keine besondere gesetzliche Handhabung für mobil-flexible Arbeitsformen in der Schweiz. Diese werden im Rahmen eines gewöhnlichen Arbeitsvertrages geregelt (economiesuisse, 2012). Nichtsdestotrotz können mobil-flexible Arbeitsformen zu rechtlichen Unsicherheiten führen. Deshalb sollten gemäss Grüter (2011) wichtige Punkte der mobil-flexiblen Arbeit wie Arbeitsort, Arbeitsmittel und Vergütungen (zum Beispiel Kostenregelung der Infrastruktur zu Hause wie Computer oder Internetanschluss), Geschäftsgeheimnis, Versicherungen, Arbeitszeitkontrolle und steuerliche Abzüge im Arbeitsvertrag geregelt werden. Er geht sogar einen Schritt darüber hinaus und empfiehlt, dass im Arbeitsvertrag explizit festgehalten werden soll, wenn die Unternehmung nicht wünscht, dass ausserhalb des Betriebes gearbeitet wird.

Im Home Office oder unterwegs ist das Risiko, dass der Datenschutz (zum Beispiel Daten von Kunden oder Mitarbeitenden) verletzt wird, erhöht. Grundsätzlich gilt für die Datensicherheit: Die Verantwortung liegt bei der Arbeitgeberin. Sie muss sich ihrer Pflichten betreffend Datensicherheit bewusst zu sein und entsprechende Schutzmassnahmen treffen wie beispielsweise technische Vorkehrungen, Reglements, Zugriffs- und Berechtigungskonzepte (Sury, 2011).

Interne betriebliche Regelungen: Policies

Eine Klärung der formalen Aspekte der mobil-flexiblen Arbeit über Policies vereinfacht die einheitliche Handhabung, entlastet Führungskräfte und ermöglicht gerechtere Entscheidungen bezüglich der Gewährung oder Ablehnung von Home-Office Anfragen (Tanner, Bratoljic, Baumgartner, Steffen & Schulze, 2014). Als mögliche Inhalte werden von ihnen unter anderem die Klärung der verwendeten Begriffe, Eignung der Job-Profile, Genehmigungsprozesse, Erreichbarkeit, Regelung der Datensicherheit oder Informatikstruktur identifiziert. Je mehr die mobil-flexible Arbeit in Unternehmen geregelt wird, desto mehr erscheint dies einerseits widersprüchlich zum Anspruch zur gewählten flexiblen Arbeitsform, welche die Handlungsfähigkeit und Autonomie der Mitarbeitenden sowie den Führungsspielraum erhöhen soll. Andererseits gehen Formalisierungsbestrebungen einher mit mehr Kontrolle durch die Führungskräfte und besserer

Absicherung der Mitarbeitenden durch Vereinheitlichung (ebda., 2014). Es besteht also ein organisationales Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität.

Gemäss Tanner et al. (2014) spielt der Erfahrungsstand der Organisation in Bezug auf mobil-flexible Arbeitsformen eine Rolle, wenn es darum geht, den Inhalt einer Policy zum mobil-flexiblen Arbeiten festzulegen. Organisationseinheiten mit viel Erfahrung mit mobil-flexiblen Arbeitsformen oder Führungskräfte mit mehr formaler Autorität sollten bewusst auf Vertrauen statt auf Kontrolle setzen, das heisst, Regelungen eher vage oder offen formulieren. Hingegen wird von Organisationseinheiten oder Teams mit weniger Erfahrung und Führungskräften mit weniger formaler Autorität mehr Kontrolle und Vereinheitlichung gewünscht. Eine detaillierte Steuerung ist wichtig für den Aufbau von Vertrauen und dient als Orientierungshilfe zwischen Führungskräften und Angestellten (Weichbrodt et al., 2015). Insgesamt sollten Policies einen dynamischen Charakter aufweisen und anpassbar sein an einen fortlaufenden Organisationsentwicklungsprozess. Statt rigider Regelungen können Regelungsprozesse festgelegt werden (Tanner et al., 2014).

Besonders wichtig ist die Klärung, welche Regeln auf Unternehmensebene und welche Absprachen auf Teamebene getroffen werden. Teamspezifische Lösungen zum Beispiel im Hinblick auf die Steuerung der physischen Präsenz, die gegenseitige Erreichbarkeit, den richtigen Einsatz von Kommunikationstools usw. sind flexibler, individuell an die Beteiligten anpassbar und können am besten innerhalb einer gemeinsam formulierten Teamcharta festgehalten werden (Weichbrodt, Schulze & Krause, 2015).

Arbeitsumfeld: Kulturelle Voraussetzungen der Organisation

Die Einführung neuer Arbeitsformen (mobil-flexible Arbeitsformen, Desk Sharing etc.) ist oft mit einem Kulturwandel in der Organisation verbunden („weg von der Präsenzkultur“). Beim Fehlen einer „Flex-Work-freundlichen“ Unternehmenskultur bestehe die Gefahr, dass Mitarbeitende im Home Office als „abwesend“ wahrgenommen werden (Weichbrodt et al., 2015). Mobil-flexibel zu arbeiten bedeutet für die Mitarbeitenden einen Zuwachs an Eigenverantwortung und Autonomie. Umso wichtiger ist die Partizipation der Beschäftigten. Partizipation gilt auch als grundlegendes Prinzip in der Gesundheitsförderung (Gesundheitsförderung Schweiz, 2012). Der Veränderungsprozess ist mit dem Geschäftsbeschluss, einer Policy und der Einführung neuer Technologien nicht getan (Weichbrodt et al., 2015). Skeptiker der neuen Arbeitsweise müssen ins Boot geholt werden, Ängste und Unsicherheiten (z.B. Verlust der Homebase beim Desksharing, Nicht-Berücksichtigung bei der Karriereplanung, mangelnder Anschluss ans Team, Leistung wird nicht gesehen, nur Erfolge zählen, mangelnde Anerkennung) ernst genommen werden. Dafür sollten auch Gefässe bereit stehen, wo Mitarbeitende sich über mobil-flexibles Arbeiten informieren und Unsicherheiten thematisieren können. Es soll festgelegt werden, wer unter welchen Umständen (Arbeitsinhalt, Personen etc.) mobil-flexibel arbeiten darf. Eine wohlwollende Feedbackkultur gewinnt an Bedeutung und sollte (auch per Email etc.) gepflegt werden. Mit einer klaren Strategie kann die Geschäftsleitung die Leitplanken festhalten. Ein konstantes Commitment und kontinuierliches Aufzeigen des Nutzens einer innovationsfreundlichen Kultur im Allgemeinen und der mobil-flexiblen Arbeitsform im Besonderen ist dabei eine Grundvoraussetzung (Weichbrodt et al., 2015).

Arbeitsumfeld: Führungsvoraussetzungen

Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Gesundheit sowie im engeren Sinn Führungsverhalten und psychischer Gesundheit der Mitarbeitenden ist Gegenstand aktueller Forschung (Ulich & Wülser, 2015). Das Verhalten von Führungskräften kann ebenso als Ressource wie auch als Stressor auf Arbeitnehmende wirken (Gregersen, Kuhnert, Zimmer & Nienhaus, 2011, in Ulich & Wülser, 2015).

Beschäftigte werden allgemein und besonders bei mobil-flexiblen Arbeitsformen vermehrt über Zielvereinbarungen geführt, das heisst, die Steuerung geschieht über Ziele und Erfolge. Von den Arbeitnehmenden wird selbständiges Arbeiten und unternehmerisches Denken gefordert, wobei die Arbeitgeberin die Rahmenbedingungen definiert (Peters, 2011). Je mehr das Unternehmen auf mitdenkende Mitarbeitende angewiesen ist, desto mehr Handlungsspielraum sollte ihnen gewährt werden und desto mehr erlangen die Förderung der intrinsischen Motivation und Kompetenz zur Selbstkompetenz Bedeutung. Arbeitsaufgaben müssen mit einem längeren Planungshorizont delegiert werden, direkte Kontrolle oder Rückmeldung zu geben ist nicht mehr ohne weiteres möglich und Besprechungen mit physischer Anwesenheit müssen längerfristig geplant werden. Die Angestellten von morgen sind nicht mehr so einfach greifbar, Sitzungen sind daher nicht mehr spontan möglich. Ebenso muss bei den Führungskräften ein Umdenken bezüglich der Kommunikationsmöglichkeiten mit Arbeitnehmenden stattfinden. Der Einsatz technischer Hilfsmittel sollte dem Kommunikationsinhalt angemessen sein, das eigene Kommunikations- und Feedbackverhalten angepasst werden. Insbesondere virtuelle Teams zu leiten, stellt hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Da die Teams oft vielfältig zusammengesetzt sind, gehören multikulturelle Kompetenzen zum Standardrepertoire einer zukünftigen Führungskraft (Hofmann, 2012).

Arbeitsplatzeinrichtung: Büromöbel / Büroarbeitsplatz

Bei ergonomisch-gestalterischen Überlegungen macht es Sinn, die einzelnen Ausprägungen mobil-flexibler Arbeit vor Augen zu haben. Das Homeoffice und non-territoriale Büroarbeitsplätze unterscheiden sich durch eine entsprechende Büroausstattung massgeblich von den „third places“.

Tab. 1: Ausprägung mobil-flexibler Arbeitsplatz (eigene Darstellung, 2016)

Arbeitsort	Beispiel	Büroausstattung
Home Office		eigene Bürostruktur, einmalig anzuschaffen und anzupassen
Non-territoriale Arbeitsplätze	Coworking Spaces, Desk Sharing, Arbeiten beim Kunden, extern angemietete Begegnungszonen	organisierter Arbeitsort mit entsprechender Ausstattung, „fremde“ Bürostruktur vorhanden, evtl. modulare Büromöbelsysteme
„third places“	öffentliche Orte z.B. Café, Zug, Flughafen	keine Bürostruktur vorhanden

Van den Anker et al. (2014/15) erkennen für „third places“ eine Forschungslücke und noch erhebliches Potenzial für eine innovative Gestaltung. Aber auch in Bezug auf ergonomische Massnahmen im Homeoffice kommen Wegner, Schröder, Poschadel und Baur (2011) zum Schluss, dass diese bei der Einrichtung der Heimarbeitsplatzes zu wenig beachtet werden. Das Risiko körperlicher Fehlbelastungen steigt bei häufigem Arbeiten zu Hause oder an „third places“, wenn die Arbeitsmittel nicht ergonomischen Standards entsprechen. Weichbrodt et al. (2015) weisen darauf hin, dass oft nicht geklärt ist, wer für eine ergonomische Ausstattung im Home Office verantwortlich ist. Die meisten Arbeitnehmenden stellen die Büromöbel zu Hause selbst.

Die Büroarbeitsplatzkomponenten sind als Gesamtsystem zu betrachten: Eine enge Abstimmung beispielsweise von Bürotisch und Bürostuhl oder Computer und Lichtquelle ist sinnvoll. Der Büroarbeitsplatz sollte insgesamt als bewegungsfördernder Arbeitsplatz mit Einbezug des Arbeitsumfelds gestaltet werden (Seidler & Euler, 2015).

Mitarbeitende tragen bei mobil-flexiblen Arbeitsformen besonders Mitverantwortung für eine gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung. Eine Aufgabe der Organisation kann darin bestehen, Schulungs- und Sensibilisierungsmassnahmen anzubieten, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden

bezüglich individueller Anpassungsmöglichkeiten des Büroinventars und zum Thema Fehlbelastungen zu steigern (Maschke, 2015).

Arbeitsplatzeinrichtung: Technische Infrastruktur

Zur Ausstattung nebst den Büromöbeln gehört bei mobil-flexiblen Arbeitsformen insbesondere auch das technische Inventar wie zum Beispiel zeitgemässe Smartphones, Laptops, Drucker, Tastaturen, Bildschirme sowie Software. Dazu gehören E-Mail, eine Telefonnummer für alle Endgeräte und Kollaborationstools (zum Beispiel Webkonferenz-Softwares, virtuelle Whiteboards etc.). Wichtig sind ausserdem ein unbehinderter Zugriff auf Dokumente, Berechtigungen zum Dokumentensharing, VPN-Zugang oder Terminalserver (Weichbrodt et al., 2015). Bei der Einführung neuer Softwares sollte insbesondere auf Usability-Kriterien geachtet werden. Als Gestaltungsprinzipien gelten: Aufgabenangemessenheit, Selbstbeschreibungsfähigkeit, Erwartungskonformität, Steuerbarkeit, Fehlerrobustheit, Individualisierbarkeit, Lernförderlichkeit (DIN EN ISO 9241).

Die besten Systeme können ihr Potential jedoch nicht entfalten, wenn sie nicht funktionsfähig, im Hinblick auf individuelle Bedürfnisse evaluiert, die Arbeitnehmenden nicht unterwiesen worden sind und die technischen Tools nicht von allen Teammitgliedern genutzt werden (Weichbrodt et al., 2015).

Persönliche Voraussetzungen: Erfahrung, Kompetenzen und Eigenschaften der Mitarbeitenden

Nach Jung (2010) ist es für eine Führungskraft aus drei Gründen wichtig, sich mit den „Besonderheiten von Charakterstrukturen“ (S. 252) der Mitarbeitenden auseinanderzusetzen:

1. Menschenkenntnis trägt dazu bei, sich auf die individuellen Wesensarten der Mitarbeitenden einzustellen, um unterschiedliche Bedürfnisse besser zu erkennen und die Mitarbeitenden gezielt zu motivieren.
2. Kenntnisse über menschliches Verhalten sind Voraussetzung, um an sich selber zu arbeiten.
3. Im Hinblick auf einen optimalen Personaleinsatz ist das Wissen über die Wesensart der Mitarbeitenden entscheidend (ebda., 2010).

Mobil-flexibles Arbeiten sollte auf freiwilliger Basis stattfinden, da damit die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben aufgebrochen werden und die Mitarbeitenden nebst den unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen auch unterschiedliche Erfahrungen und Persönlichkeitseigenschaften mit bringen.

Der Umgang mit den erweiterten Handlungsspielräumen muss gelernt werden. Ebenso die Nutzung der neuen Medien und das selbständige Zeit- und Ressourcenmanagement. Das Fördern der Selbstmanagementkompetenzen ist essentiell im Hinblick auf mobil-flexibles Arbeiten und „hilft, dass Mitarbeitende auch langfristig qualifiziert, engagiert, leistungsstark, kreativ und gesund bleiben“ (Graf, 2012, S. 24).

Auf der Ebene der Persönlichkeitseigenschaften sind im Hinblick auf mobil-flexible Arbeitsformen die zwei Typen Segmentierer und Integrierer (gemäss der Boundary Theory von Ashforth, Kreiner und Fugate, 2000) sowie dazwischenliegende Mischtypen höchst relevant (Gisin, Degenhardt & Schulze, 2015). Segmentierer halten ihr Arbeits- und Privatleben nach Möglichkeit getrennt, bevorzugen geregelte Arbeitszeiten und Struktur im Arbeitsleben, während Integrierer keine Mühe haben Arbeits- und Privatleben zu vermischen und flexible Strukturen brauchen. Die verschiedenen Abgrenzungsstrategien bedeuten unterschiedliche Bedürfnisse und Empfehlungen in Bezug auf Arbeits- und Erholungsplanung (ebda., 2015).

Soziale Aspekte: Berufliches soziales Netz

Die Herausforderungen auf der sozialen Ebene sind vielseitig bei mobil-flexiblem Arbeiten: Die Entfernung vom Betriebsgeschehen kann zu Informationslücken, mangelnder sozialer Einbindung und Isolation führen. Es fehlt der informelle Austausch und emotionale Unterstützung durch die Teammitglieder. Weniger Face-to-Face-Kontakte können den Teamzusammenhalt schwächen. Auch der Koordinationsaufwand steigt und das Managen von Interdependenzen wird schwieriger für Vorgesetzte und das Team, wenn nicht alle Mitglieder anwesend sind. Mobil-flexible Arbeitsformen können einen koordinativen Mehraufwand bedeuten (beispielsweise Planung der Teamsitzungen) und darum zu Widerstand bei den Mitarbeitenden in der Organisation führen (Greer & Payne, 2014; Weichbrodt et al., 2015).

Darum zahlt sich der Aufwand, der in Kennenlernen und Teambildung investiert wird, durch (spätere) erfolgreiche Teamarbeit aus. Gezielte Teamentwicklungsmaßnahmen sowie auch physische persönliche Treffen können Wege sein, um das gegenseitige Verständnis, Ausbildung von Vertrauen und den Teamzusammenhalt zu fördern (Schulze & Cornelius, 2011). Ziel ist ein psychologischer Vertrag. Damit sollte mit den Mitarbeitenden eine Art Selbstverpflichtung und Verbindlichkeit zum virtuellen Team gewonnen werden. Die Etablierung eines Kommunikationsrhythmus in digitaler Form (zum Beispiel Videokonferenzen) oder durch verbindliche Anwesenheitstermine ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der mobil-flexiblen Zusammenarbeit (ebda., 2011).

Da non-verbale Feedbacks vermehrt fehlen, müssen spezifische Kommunikations- und Medienkompetenzen für medienvermittelte Rückmeldungen entwickelt werden. Dabei sollte nebst dem Ergebnisfeedback auch Prozessfeedback gegeben werden, und Erkenntnisse sollten für die Weiterentwicklung der virtuellen Teamarbeit genutzt werden (ebda., 2011). Verschiedene Kommunikationsmedien und deren Gewichtung sowie Kommunikationsstile sollten thematisiert und getestet werden (Weichbrodt et al., 2015).

Arbeiten in Coworking Spaces, als eine Variante des mobil-flexiblen Arbeitens, ist auch für Mitarbeitende geeignet, die Mühe haben Arbeit und Privatleben zu trennen, da die symbolische Grenze zwischen dem Arbeits- und Privatleben erhalten bleibt (Ulich & Wülser, 2015). Nebst der Ressourcenbündelung wird in den Coworking Spaces dem Bedürfnis nach Gemeinschaft entsprochen.

Entgrenzung (Vermischung Arbeit und Privatleben): Erweiterte Erreichbarkeit

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit kann als Facette entgrenzter Arbeit gesehen werden (Pangert & Schüpbach, 2013). Heutzutage ist es normal beim Abendessen mit der Familie die beruflichen Mails auf dem Handy zu überfliegen. Solche Situationen tragen einerseits nicht zur Erholung vom Arbeitsstress bei und andererseits wird der Familienfrieden strapaziert. Nebst Beschleunigung des Arbeitslebens (Erwartung schnellerer Reaktionszeiten) und häufiger Auslandkontakte durch Globalisierung werden auch mobil-flexible Arbeitsformen als Ursache für die Zunahme der ständigen Erreichbarkeit genannt (ebda., 2013).

Die erweiterte Erreichbarkeit gilt als „Preis“ dafür, „seinen Arbeitsort selbst eigeninitiativ flexibel zu gestalten“ (Strobel, 2013, S. 18). Negative Auswirkungen können beispielsweise Struktur- und Kontrollverlust durch Intransparenz, ständiger Unruhezustand, Stress und Schlafstörungen sein. Falls dadurch eine ausreichende Erholung nicht mehr gewährleistet ist, kann dies zu einem Gesundheitsrisiko werden (Pangert & Schüpbach, 2013).

Ob Mitarbeitende Beschwerden durch die ständige Erreichbarkeit entwickeln, ist gemäss dem Belastung-Beanspruchungs-Konzept insbesondere abhängig von der spezifischen Arbeitssituation und der persönlichen Konstitution. Insbesondere ist bei der Generation jüngerer Beschäftigter –

„Digital Natives“ – davon auszugehen, dass sie gewohnt ist, ständig online zu sein und Spass an der Technik hat, so dass die Auswirkungen mit anderen Augen gesehen werden müssen (Strobel, 2013). Erweiterte Erreichbarkeit kann deshalb auch als Ressource gesehen werden. Beschäftigte berichten nebst dem Flexibilitätsgewinn von anderen Vorteilen durch die erweiterte Erreichbarkeit wie zum Beispiel schnellere Unterstützungsmöglichkeit durch Kollegen oder Vorgesetzte (ebda., 2013). Arbeitnehmende tragen ein Stück weit Eigenverantwortung zu entscheiden, ob es nötig ist, das Handy in der Freizeit angeschaltet zu haben oder nicht. Andererseits bieten klare Abmachungen über die Erreichbarkeit einen Schutz für die Arbeitnehmenden. Eine Lösung sind individuelle Regelungen auf Teamebene (Weichbrodt et al., 2015).

Entgrenzung (Vermischung Arbeit und Privatleben): Life Domain Balance

Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben können reduziert werden, weil mobil-flexible Arbeitsformen eine bessere Vereinbarkeit der beiden Domains erlauben. Dieser Aspekt der Entgrenzung bedeutet mehr Autonomie in Bezug auf die Arbeitszeit und erleichtert Arbeitnehmenden im Home Office die Kinderbetreuung, Haushaltsführung, Pflege von bedürftigen Angehörigen oder ermöglicht ganz einfach ein Arbeiten nach dem persönlichen Rhythmus. Mobil-flexible Arbeitsformen bieten einen Rahmen für Gleichstellungsanliegen im familiären Bereich (Pro Familia Schweiz, 2011) oder können, entgegengesetzt, die traditionelle geschlechtsspezifische Rollenverteilung sogar noch verfestigen (Ulich & Wiese, 2011).

Die Ernährung nach Biorhythmus oder tagsüber an der frischen Luft Sport zu treiben sind weitere Vorteile der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Auch dem Bedürfnis nach Erholung kann besser entsprochen werden, zum Beispiel indem die Lage und die Dauer der Pausen im Tagesablauf individuell geplant werden kann. Gemäss Zok und Dammasch (2012) haben Beschäftigte mit selbstbestimmten Arbeitszeiten sowie Beschäftigte, die oft zu Hause arbeiten geringere psychische Beschwerden als Beschäftigte mit festgelegten Arbeitszeiten und ohne Home Office-Anteile.

Eine weitere Ressource bei mobil-flexiblen Arbeitsformen ist, dass Arbeitnehmende die Möglichkeit haben je nach Arbeitsaufgabe ruhige Arbeitsplätze aufzusuchen und ihre Arbeitsaufläufe flexibel und individuell zu organisieren. Nicht immer ist man im Büro ungestört und kann sich konzentrieren, was auf Kosten der Produktivität gehen kann. Häufige Unterbrechungen durch Arbeitskolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte erschweren das Arbeitshandeln (Ulich & Wülser, 2015).

Die Auflösung zeitlicher und räumlicher Grenzen zwischen Arbeit und Privatraum hat aber nicht nur Vorteile. Risiken in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind beispielsweise Mehrfachbelastung durch Rollenkonflikte zwischen Arbeit und Familie oder die Verschlechterung der Qualität familiärer Interaktionen (Ulich & Wiese, 2011). Nebst der Arbeit an sich müssen im mobil-flexiblen Büro die Umgebungsbedingungen eigenverantwortlich gestaltet werden. Anstelle der Ablenkungen durch Kollegen oder Kunden können im Home Office Störungen durch die Familie auftreten, oder das halb-bewusste Aufschieben von Arbeit (Prokrastination) kann eine Gefahr sein. Dies erfordert einerseits Selbstmanagementkompetenzen (zum Beispiel hinsichtlich des Zeitmanagements) und andererseits erhöhte Anforderungen an die Selbstkontrolle. Gemäss Schmidt & Diestel (2013) hängen erhöhte Selbstkontrollanforderungen mit verstärktem aktuellem Beanspruchungserleben zusammen. Aufgabenirrelevante Reize zu ignorieren beziehungsweise auszublenden, erscheint im Zusammenhang mit mobil-flexibler Arbeit höchst bedeutsam. Das Thema „Grenzen ziehen“ zwischen dem Arbeits- und Privatleben gewinnt für viele Arbeitnehmende deshalb aus gesundheitlichen Gründen an Bedeutung.

2.4 Zwischenfazit

Nachdem einige Megatrends beleuchtet worden sind, um einen Eindruck zu den zukünftigen Veränderungen der Arbeitswelt zu vermitteln, folgten allgemeine Ausführungen zum Thema Arbeitsgestaltung und deren Wirkung auf die Mitarbeitenden. Danach wurden zehn Themenbereiche zum mobil-flexiblen Arbeiten ausgewählt und beschrieben, welche für eine Unternehmung Herausforderungen bezüglich einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung bergen. Details zum methodischen Vorgehen bei der Erarbeitung eines Leitfadens zur Sensibilisierung der Führungskräfte bezüglich dieser Herausforderungen werden im nächsten Kapitel erläutert (Kap.3.).

3. Methodischer Teil

Im Folgenden wird beschrieben, wie methodisch vorgegangen wurde, um die Fragestellung zu beantworten: Welche Themenbereiche sollten bei einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung beachtet werden, wenn eine Unternehmung mobil-flexible Arbeitsformen anbietet oder wenn sie plant, mobil-flexible Arbeitsformen einzuführen, und wie können relevante Aspekte in einem Leitfaden für die Unternehmung aufgearbeitet werden?

3.1 Untersuchungsplan

Das Erarbeiten des Leitfadens ist quasi das Kernstück der Arbeit und gestaltete sich in zwei Schritten. Als Resultat eines intensiven Literaturstudiums der aktuellen theoretischen Erkenntnisse wurden die relevanten Themenbereiche zur Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in einem ersten Leitfadentwurf dargestellt. Im zweiten Schritt wurde der Leitfaden anhand von Experteninterviews in der Praxis geprüft und aufgrund der Ergebnisse überarbeitet.

Am Ende dieser Arbeit wird versucht, die einleitende Fragestellung zu beantworten, und es werden Handlungsempfehlungen festgehalten. Ein Ausblick für die Praxis und die Forschung schliessen die Arbeit.

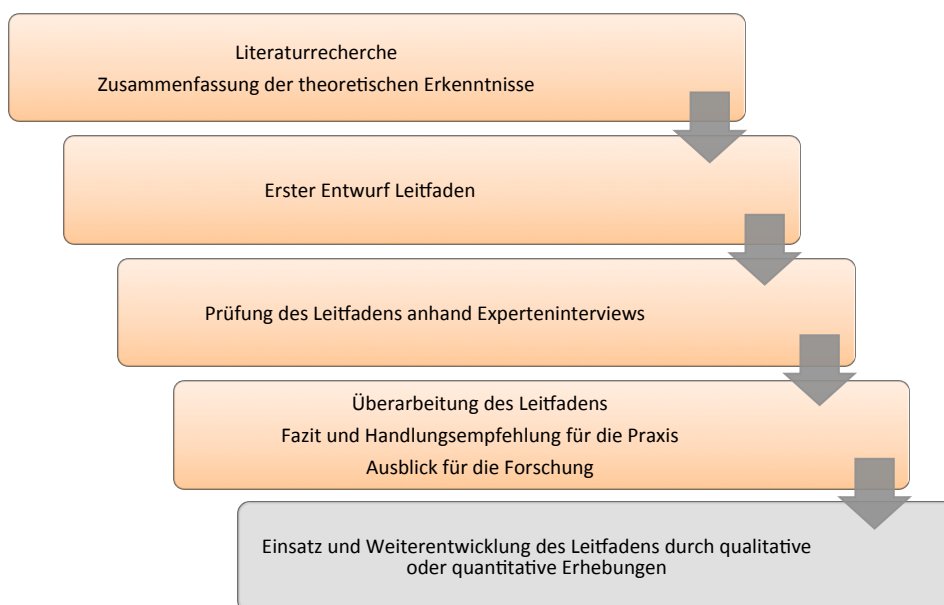


Abb. 4: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung, 2016)

Ein ausserhalb des Rahmens dieser Bachelorarbeit liegender Einsatz und eine Weiterentwicklung des Leitfadens sind explizit erwünscht und erfordern weitere qualitative oder quantitative Erhebungsmethoden.

3.2 Erstellen des Leitfadens

3.2.1 Erster Entwurf des Leitfadens gemäss der Literaturrecherche

Die Literaturrecherche bildete den gesamten theoretischen Rahmen des Leitfadens. Sie gab Aufschluss über aktuelle Erkenntnisse zur zukünftigen Arbeitslandschaft und Arbeitsgestaltung sowie über die Themenwahl. Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept (Rohmert & Rutenfranz, 1983, in Harting, 2015) und das Job-Demand-Resources-Modell von Bakker und Demerouti (2011) dienen als Leitmotive, um die Faktoren von mobil-flexiblen Arbeitsformen und ihre Auswirkungen im Arbeitskontext erklären zu können.

Die erste Seite des Leitfadens enthält eine Einleitung in die Thematik, eine kurze Beschreibung der Zielgruppe sowie des Aufbaus und der Auswertung des Leitfadens.

Danach werden die einzelnen Themenfelder auf jeweils einer Seite beschrieben. Es können drei Themen der Unternehmensebene, ein Thema der Führung und fünf Themen der individuellen (Mitarbeitenden-) Ebene zugeordnet werden.

Als Zielgruppe wurden Führungskräfte beziehungsweise leitende Personen angenommen. In Anlehnung an eine SWOT-Analyse (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) soll die Führungskraft pro Thema mit Reflexionsfragen zu ihrer eigenen Situation (Ist-Zustand), den Chancen und Risiken des jeweiligen Aspekts und mit konkreten Handlungsempfehlungen konfrontiert werden. Quellenhinweise runden das entsprechende Thema ab. Am Schluss des Leitfadens werden die Reflexionsfragen separat noch einmal aufgelistet, um eine Übertragung der Antworten und somit einen schnellen Überblick über offene Handlungsfelder zu ermöglichen (Leitfadenentwurf siehe Anhang 13.4).

3.2.2 Überprüfung des Leitfadens anhand Experteninterviews

Auswahl der Zielpersonen und Durchführung der Experteninterviews

Als zweiter Untersuchungsschritt wurde eine qualitative Befragung durchgeführt. Im Gegensatz zu einer quantitativen Erhebung können mit einer qualitativen Forschungsmethode gemäss Lamnek (2005) auch subjektive Einschätzungen und Grundhaltungen in Erfahrung gebracht werden. Das Experteninterview fokussiert auf die Eigenschaft der Befragten als Expertin und Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld. Demnach verfügen die Interviewpartner (IP) über einen komplexen Wissensstand zum Thema. Zur Rekonstruktion ihrer subjektiven Theorien werden sie zu ihren explizit und implizit verfügbaren Annahmen befragt (Flick, 2011). Es können somit vertiefte, praxisorientierte und fachlich fundierte Aussagen gewonnen werden. Zudem ermöglicht diese Methode die Berücksichtigung und Analyse verschiedener Perspektiven und eine Bereicherung der Erkenntnismöglichkeiten durch Reflexion (ebda., 2011).

Um einen möglichst breiten Einblick in die Thematik zu erhalten, wurde als gemeinsames Kriterium der Interviewpartner nur die eigene Erfahrung mit mobil-flexiblem Arbeiten vorausgesetzt. Zwei Interviewpartner (IP3 und IP8) wurden angefragt, weil sie sich in ihrer Forschungsarbeit auf mobil-flexible Arbeitsformen spezialisiert haben.

Als Methode wurde ein halbstandardisiertes Interview gewählt, da sich der Leitfaden in einem frühen Stadium der Entwicklung befand und explorative Erkenntnisse explizit erwünscht waren. Die offenen und vertiefenden Fragen wurden, abgeleitet von theoretischen Vorannahmen, nach thematischen

Bereichen geordnet (Flick, 2011). Das Ziel der Befragung war ein möglichst breites Spektrum an Hinweisen aus der Praxis zu erhalten, einerseits zur genaueren Klärung der Zielgruppe, andererseits um Ergänzungen und Verbesserungsvorschläge zum Leitfadentwurf zu erhalten.

Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang (13.1).

Die Testpersonen wurden telefonisch oder per Mail für einen Interviewtermin angefragt und dabei über Sinn und Zweck der Untersuchung informiert. Der Leitfaden wurde vorgängig per Mail verschickt. Die Interviews wurden jeweils auf 60 Minuten terminiert und für eine objektive Nachvollziehbarkeit mittels eines Aufnahmegeräts gespeichert. Den Interviewpartnern wurde absolute Anonymität bei der Verwertung ihrer Angaben zugesichert.

Beschreibung der Stichprobe

Es wurden acht Interviews durchgeführt. Alle befragten Personen haben mobil-flexible Anteile in ihrer Tätigkeit. Niemand arbeitet ausschliesslich mobil-flexibel. Alle haben die Möglichkeit in der Organisation einen Arbeitsplatz zu beanspruchen, entweder den eigenen oder innerhalb eines Desksharing-Konzeptes. IP2 hat fixe Tage, die sie im Home Office arbeitet. Die anderen arbeiten je nach Aufgabe mehr oder weniger unterwegs oder im Home Office. Bei allen Interviewpartnern ist die Aufgabe hauptsächlich oder durch einen grossen Teil von Computerarbeit gekennzeichnet.

Tab. 2: Stichprobe Experteninterviews

Interviewpartner	Jahre Erfahrung mobil-flexibles Arbeiten	Branche	Funktion	Geschlecht	Alter
IP1	20	Forschung / Beratung	Partner / Gesellschafter	m	52
IP2	4	Hochschule	Stabsstelle	w	40
IP3	4	Hochschule	Forschung / Lehre	m	36
IP4	6	Pharmakonzern	Leitungsfunktion	m	39
IP5	10	Forschung / Beratung	Partner / Gesellschafter	m	45
IP6	0.5	Gesundheitswesen	Leitungsfunktion / Geschäftsleitungsmitglied	m	34
IP7	10	Telekommunikationsunternehmen	Business Analyst / Projektmanager IT	m	45
IP8	5	Hochschule	Forschung / Lehre	w	38

Auswertung der Interviews

Die Interviews wurden anschliessend mit Hilfe der Softwares f4/f5 transkribiert und angelehnt an das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. Die Transkription erfolgte zwecks besserer Verständlichkeit sinngemäss vom Schweizerdeutschen ins Hochdeutsche. Die Inhaltsanalyse ist als theoriegeleitetes Verfahren bewährt und bot sich mit ihrer systematischen, nachvollziehbaren Vorgehensweise als optimale Methode zur Auswertung der Experteninterviews an. Im Zentrum der qualitativen Auswertung steht, dass Textelemente gruppiert und zu bestimmten Kategorien (Codes) zusammengefasst werden. Gemäss der deduktiven qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Codes zur Auswertung vorgängig festgelegt. Zusätzlich wurden anhand der Transkripte bottom up induktiv Codes und Subcodes entwickelt. Mittels der Software MAXQDA wurde die Zuordnung der Codes zu den entsprechenden Transkriptstellen durchgeführt. Die Kodierung diente der Verdichtung des Materials. Nur für die Untersuchung bedeutsame Textstellen wurden aus den Transkriptionsprotokollen entnommen. Die Kodierung erfolgte systematisch anhand eines vorläufigen Kodierleitfadens (Anhang 13.2). Für die qualitative und quantitative Analyse der Kategorien wurde in MAXQDA ein Zusammenzug sämtlicher Kodierungen aus allen Transkripten

erstellt und in eine Excel-Liste exportiert (Anhang 13.3). Daraus wurden die Erkenntnisse abgeleitet, und wo möglich wurde durch die Häufigkeitszählung einer Aussage deren Relevanz unterstrichen. Die Kategorien und die genannten Verbesserungsvorschläge werden in den Ergebnissen wieder aufgegriffen (Kap. 4).

4. Ergebnisse der Experteninterviews nach Kategorien

Der erste Entwurf des Leitfadens bildete die Grundlage für die Befragung der Experten (Anhang 13.4). Nachfolgend werden die Ergebnisse der Experteninterviews nach Kategorien dargestellt. Die Subkategorien werden teilweise zusammengefasst. Die Ergebnisse bilden die Basis für die Überarbeitung des Leitfadens.

4.1 Eigene Erfahrungen mit mobil-flexiblem Arbeiten

4.1.1 Chancen und positive Erfahrungen

IP1 (7) und IP5 (9) haben grundsätzlich nur positive Erfahrungen mit dem mobil-flexiblem Arbeiten. IP3 (15) sieht fast nur Vorteile unter der Bedingung, dass das Arbeitspensum normal ist. Von den Experten werden die Effektivität (IP1), bessere Produktivität (IP8, IP7) und Effizienzsteigerung (IP7, IP3, IP5) durch mobil-flexibles Arbeiten hervorgehoben. Dies kann mit der Zeitersparnis - zum Beispiel durch den Wegfall der Pendelzeiten (IP3; 17) -, dass man zu Hause weniger abgelenkt wird und sich darum besser konzentrieren kann (IP5; 21, IP7; 17) oder mit dem Leben nach eigenem Biorhythmus (IP8; 15) zusammenhängen. Mobil-flexibles Arbeiten bedeutet einen Zugewinn an Freiheit (IP3; 11) und eine Erhöhung des Handlungsspielraums, indem man selber sagen kann wo und wann man arbeitet (IP5; 8). Das zeigt sich auch darin, dass Berufliches und Privates oder Arbeit und Studium ohne Probleme verbunden werden können (IP8; 7, IP3; 11). IP2 (6) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass durch die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein positiver Beitrag zur Gleichstellungsthematik geleistet wird. Aus der Perspektive der Führungskraft ist die Gewährung von mobil-flexiblem Arbeiten eine Möglichkeit, den Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss zu bieten (IP1; 57).

4.1.2 Allgemeine Hinweise und Herausforderungen

IP3 (71), IP1 (39) und IP8 (11) erleben das mobil-flexible Arbeiten ganz grundsätzlich als ein Geben und Nehmen, wo alle gewinnen können, wenn es funktioniert (IP7; 24). Durch den Vorteil der Zeitersparnis ist IP8 auch gerne bereit, einen gewissen Teil der gewonnenen Zeit wieder in die Arbeit zu investieren, und IP3 gebraucht bei der Arbeit zu Hause Strom, den eigenen Drucker und Internet, dafür nutzt er im Betrieb beispielsweise auch mal den Farbdrucker für Privates. Die Experten sind allgemein der Meinung, dass der innerbetrieblichen Regelung eine hohe Bedeutung zukommt. Einerseits sollte unbedingt vermieden werden, dass das mobil-flexible Arbeiten pauschalisiert und überreglementiert wird, weil es dann für niemanden richtig passt (IP5; 36,81). Darum sollte es abteilungsspezifische Richtlinien und viel Freiraum für die Ausgestaltung durch die Führungskraft geben (IP4; 53). Andererseits sollte am Anfang vermehrt mit Regeln gearbeitet werden, damit Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden vermieden werden können. Zu einem späteren Zeitpunkt können die Regeln dann laut IP8 (21) zugunsten individueller Lösungen im Team gelockert werden. IP7, IP5 und IP6 bemängeln, dass zum Teil immer noch die technische Infrastruktur eine Herausforderung sein kann, sei es, weil die Verbindung unterwegs schlechter ist und nicht geeignet,

um mit grossen Files zu arbeiten (IP7; 15) oder weil durch die hohen Sicherheitsauflagen zu Hause alles etwas langsamer funktioniert (IP6; 9) oder weil der IT-Support nicht genügend verfügbar ist (IP5; 32). Andererseits habe die Technologie in den letzten Jahren einen riesen Sprung gemacht und koste weniger (IP4; 93). Die Führungskommunikation (IP6; 29, IP5; 68) muss überlegter sein, da Führen per Mail nicht die gleiche Qualität hat wie das Führen im Gespräch. Für IP4 (95) ist die digitale Kommunikation beispielsweise per WhatsApp oder mit anderen Chatfunktionen kein Problem.

IP4 weist darauf hin, dass es innerhalb einer Grossfirma kulturelle Unterschiede sowohl zwischen den Ländern als auch auf Mitarbeiterebene geben kann (60). IP2 (38) hebt hervor, dass mobil-flexible Arbeitsformen mit einem Kulturwandel verbunden sind - auch die Mitarbeitenden müssen bereit sein für den Kulturwechsel (IP6; 91) - und dass mobil-flexibles Arbeiten in internationalen Firmen, welche vermehrt in virtuellen Teams über verschiedene Zeitzonen arbeiten, stärker verankert ist. Da seien die Grossfirmen auch zum Teil mit veralteten Gesetzen konfrontiert (IP4; 45). Es sei ausserdem eine Frage der Kultur und des Respekts, wie man mit der Möglichkeit der ständigen Erreichbarkeit umgeht (IP2; 83). Es brauche Erfahrung (IP8; 9), um die Kultur des Zusammenarbeitens kennen zu lernen. IP8 hatte anfangs Mühe damit und hat überkompensiert, das heisst, sie hatte das Gefühl mehr machen zu müssen, um dem Arbeitgeber zu zeigen, dass sie arbeitet. Auch den selbstverantwortlichen Umgang mit der Vermischung von Arbeit und das Privatleben musste sie zuerst lernen (7). Die Herausforderung der Abgrenzung sowie die Wichtigkeit eines funktionierenden Selbstmanagements - zum Beispiel, indem man sich gewisse zeitliche Rahmenbedingungen selber setzt (IP2;79) - erwähnen auch andere Experten (IP1, IP2, IP3, IP6, IP8, IP5). Die Gefahr besteht, dass es Zeiten gibt, in denen man sich verliert, wenn man im „Flow“ ist (IP1; 11, IP8; 15) und der Körper keine Chance mehr hat sich zu erholen (IP3; 37). IP6 (88) und IP1 (51) sprechen an, dass jeder einzelne entscheiden können muss - dass es freiwillig sein muss - ob er mobil-flexibel arbeitet oder nicht, weil man damit die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben aufbricht.

Weitere Gelingensfaktoren mobil-flexibler Arbeit sind eine geeignete Aufgabe (IP8; 15, IP3; 27, IP4; 68, IP5; 74), eine passende Umgebung und funktionierende technische Infrastruktur zu Hause (IP5; 28), mit Deadlines zu arbeiten (IP8; 17), Akzeptanz im Team (IP2; 6, IP5; 28), vorausschauende Planung (IP2; 10) sowie gegenseitige Erwartungskklärungen zwischen Führung und Mitarbeitenden (IP5; 13).

IP7 vertritt die Meinung, dass man bei der Arbeit auch die Nähe der Mitarbeitenden braucht, dass nur digitale Kommunikation nicht genügt, weil man je nach Typ ohne zusätzliche Reize der Mitarbeitenden im Homeoffice in einem Loch landet (17) oder weil man gewisse Aspekte – wie zum Beispiel Stimmungen - von zu Hause nicht mitbekommt (51). Das kann auch dazu führen, dass man „schneller verloren“ geht, weil man weniger Engagement zeigen kann (53). Auch IP3 erwähnt Studien, die zeigen, dass Leute, die viel zu Hause arbeiten, geringere Karrierechancen haben. Er relativiert aber, dass dieser Effekt eher in Unternehmen auftritt, in welchen das mobil-flexible Arbeiten eine Ausnahmeerscheinung ist. Unternehmen, in welchen das mobil-flexible Arbeiten gefördert wird, sollten demnach den frei gewordenen Platz nutzen, um mehr Kooperationsraum für Treffen und Austausch der Mitarbeitenden zu bieten (IP8; 23). Generell findet sie, dass es schwierig ist bei einem Arbeitspensum unter 50% im Arbeitszusammenhang bleiben zu können (9). Um mit den Mitarbeitenden in Kontakt zu bleiben und im Hinblick auf die Transparenz helfen Fixtermine mit den Vorgesetzten oder im Team (IP1; 7, IP8; 21, IP6; 25) oder ein offener Terminkalender (IP2; 83 IP8; 19, IP4; 79, IP6; 25). IP1 bemerkt in diesem Zusammenhang, dass es nur wenig Implikationen auf der sozialen Ebene hat, wenn man nur ein Mal in der Woche zu Hause arbeitet. Dass er zum Teil eine bessere Beziehung zu Kunden als zu den Kollegen hat, ist für ihn der Preis, den er für die Flexibilität zahlt (IP1; 7).

4.2 Involvierte Personen und Stellen

4.2.1 Bei der Einführung und allgemein

Es werden verschiedene Bezeichnungen verwendet – Vorgesetzte/r (IP1, IP5, IP4), Führung oder Führungskraft (IP8, IP2, IP3), Teamlead (IP7) -, aber es ist zweifellos eine Führungskraft, welcher die wichtigste Bedeutung im Prozess der Einführung mobil-flexibler Arbeitsformen zukommt. Dies wird von allen Experten bestätigt. Der strategische Entscheid kommt von der Geschäftsleitung („von ganz oben her...“, IP8; 21), die operative Umsetzung liegt bei den direkten Vorgesetzten. Auch die Personalabteilung, Human Resource, ist involviert, hauptsächlich, wenn es um die Ausgestaltung interner Bedingungen geht (IP1; 15, IP6; 37, IP5; 92, IP8; 21, IP7; 49, IP3; 43). IP6 spricht an, dass der Wunsch nach mobil-flexiblem Arbeiten bottom-up, vom Operativen kommt, und dass daher unbedingt die Meinung einzelner Interessensvertreter abgeholt werden muss, zum Beispiel in Form von Arbeitsgruppen. Für eine funktionierende technische Infrastruktur ist die IT-Abteilung zuständig (5 Nennungen). IP3 (45) und IP8 (21) weisen darauf hin, dass die Teamebene ganz wichtig ist, weil sehr viele Entscheidungen nicht zentral für das ganze Unternehmen geregelt werden können. Auf Teamebene müssen Absprachen getroffen werden zum Beispiel betreffend der Erreichbarkeit und damit sich keine informellen Regelungen einschleichen (IP3; 49). Wenn die Einführung mit der Neugestaltung der Büroräume in der Organisation verbunden ist, dann gehört auch der Einbezug des Facility Managements dazu (IP8; 23, IP3; 43).

4.2.2 Ansprechperson bei Problemen

Bei Problemen, die mit dem mobil-flexiblen Arbeiten zu tun haben, ist wiederum in erster Linie der oder die Vorgesetzte zuständig. Er oder sie kann die Mitarbeitenden weiterleiten, zum Beispiel an die IT-Abteilung (IP5; 38). Auch die Personalabteilung ist eine Anlaufstelle (IP6, IP4). Aber laut IP3 (41) liegt es in der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, sich Unterstützung zu suchen.

4.2.3 Rolle der Führungskraft

Die Rolle der Führungspersonen im Zusammenhang mit mobil-flexiblem Arbeiten ist vielseitig. Eine zentrale Aussage kommt bei mehreren Experten zur Sprache (5 Nennungen): Das Verhältnis zwischen Vertrauen und Kontrolle ist eine Herausforderung. IP6, IP8 und IP2 vertreten klar die Meinung, dass die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern vertrauen können und Kontrolle abgeben müssen, während für IP7 (17) das Kontrollieren eine Voraussetzung war, damit er am Schluss eine Leistung sehen und beurteilen konnte. IP2 (12) plädiert in diesem Zusammenhang für eine Zielüberprüfung statt Präsenzkontrolle. Diese Zielüberprüfung soll in regelmässigen Gesprächen stattfinden. Die Wichtigkeit der individuellen Absprachen auf der bilateralen Ebene zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten betonen auch IP5 (45), IP3 (49) und IP4 (81). Sie dienen der Konkretisierung im Einzelfall. In diesem Kontext müssen auch die gegenseitigen Erwartungen geklärt werden - IP5 (45) spricht von einer Art psychologischem Vertrag zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden -, sei es beispielsweise bezüglich der Erreichbarkeit oder der Präsenz im Betrieb. Die Führungskraft hat im Zweiergespräch auch die Möglichkeit Themen anzugehen, die die persönlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden betreffen. Laut IP4 (81) soll der Mitarbeitende als Gesamtbild betrachtet werden: „Kann er selbständig arbeiten, kann er über verschiedene Zeitzonen arbeiten, kann er mit dem Stress umgehen, sucht er sich Pausen wieder, sagt er, wann es zu viel wird...“. Der Vorgesetzte muss spüren, „... ist der Mensch etwas für die Art der Arbeit“ (IP6; 43). „Führung heisst ja auch, dass du die Mitarbeitenden einschätzen kannst und kennst und auch weißt, wo sie Schwierigkeiten haben. Und sie dabei unterstützen kannst, dass sie sich dort weiterentwickeln können“ (IP2; 81). Den Mitarbeitenden wird beim mobil-flexiblen Arbeiten viel Verantwortung übergeben, darum sollte

ihnen auch genügend Spielraum gelassen werden, um gesund und produktiv arbeiten zu können (IP8; 21). IP6 möchte den Mitarbeitenden nebst der Verantwortung auch die Kompetenzen und die Möglichkeit zum Mitgestalten übergeben. IP5 (92) hält fest, dass die Haltung der Führungskraft die Bereitschaft und Gutheissung der mobil-flexiblen Arbeitsform widerspiegeln muss. Ob das mobil-flexible Arbeiten gelingt, steht und fällt mit der vorgesetzten Person, mit deren Führungskompetenz, sie muss den Raum dafür geben, verständnisvoll und erreichbar sein (IP2; 50). Des Weiteren heben die Experten konkrete Führungsaufgaben hervor, die beim mobil-flexiblen Arbeiten wichtig sind wie beispielsweise saubere Kommunikation (IP6), vorausschauende Planung (IP2) oder auch mal gegen den Mitarbeitenden entscheiden können, wenn es für das Unternehmen das Richtige ist (IP6).

4.3 Praxisrelevanz des Leitfadens: Bedarf, Zielgruppe und Nutzen eines Leitfadens

Mit der Frage nach der Zielgruppe des Leitfadens wurde versucht zu klären, wem ein solches Instrument einen Nutzen bringen kann. Die Frage des Bedarfs ist direkt mit dem Nutzen eines Leitfadens und der Zielgruppe verknüpft.

Ein grundsätzliches Bedürfnis wird insbesondere von IP6, IP2, IP5 und IP3 bejaht. Auch IP7 (70) findet den Leitfaden interessant und hebt hervor, dass eine Führungsperson auf diese Weise mit den Themen zum mobil-flexiblen Arbeiten konfrontiert wird und eine Inspiration erhält. IP1's (31) Erfahrung ist, dass sich Unternehmen oft gar nicht klar sind über ihre Gründe, neue Ansätze - wie zum Beispiel Gesundheitsmanagement oder mobil-flexible Arbeitsformen - umzusetzen, und sie sind oft auch nicht in der Lage, weil sie viel zu klassisch funktionieren. Darum findet er es wichtig, dass sich eine Unternehmung den Fragen, die im Leitfaden vorkommen, im Sinne der Reflexion stellt.

Die Klärung der Zielgruppe ist auch für die Experten zentral und entscheidet direkt, wie der Leitfaden im Hinblick auf die Sprache und Detaillierungsgrad ausgestaltet sein muss. Von fünf Experten wird vorgeschlagen, verschiedene Zielgruppen in der Organisation anzusprechen, jeweils mit einer anderen Version oder getrennt voneinander - „Warum gibt es nicht einen Leitfaden light?“, (IP6; 82) - entweder Führung und Mitarbeitende oder Human Resources und Führung. IP3 (141) könnte sich vorstellen, dass mit dem Leitfaden vor allem untere und mittlere Führungskräfte angesprochen werden sollten, IP8 (61) sieht das Bedürfnis am ehesten im KMU-Bereich. IP6 vertritt die klarste Meinung und beleuchtet damit einen übergreifenden Aspekt in der Diskussion über die Veränderungen in der Arbeitswelt: IP6 würde den Leitfaden allen interessierten Personen in einem Betrieb zur Verfügung stellen. Einerseits aus Gründen der Transparenz und andererseits um die Partizipation und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken. Deshalb sollte der Leitfaden so formuliert sein, dass ihn alle verstehen. Auch IP2 (40) findet, dass es wichtig ist, dass Führung und Mitarbeitende im Gespräch sind über die Themen. Ein Leitfaden könnte ein Hilfsmittel sein, um eine systematische Diskussion zum Thema mobil-flexibles Arbeiten zu führen, und könnte auch als Grundlage für einen Workshop dienen (IP1; 78) oder, als Idee von IP2 (40), in bestehende Instrumente integriert werden, zum Beispiel als Bestandteil eines jährlichen Mitarbeitendengesprächs. Laut IP8 (61) könnte der Leitfaden als „Pulsmesser“ fungieren und einem Kleinbetrieb aufzeigen, worum es geht und wo er in Bezug auf das Thema steht.

4.4 Leitfaden

4.4.1 Verständlichkeit

IP6 (43) findet, dass der Leitfaden auf sehr hohem Niveau geschrieben ist und darum ein hohes Mass an Kommunikations-, Sozial- und Fachkompetenz vorausgesetzt wird. Er fragt sich grundsätzlich, ob die Begrifflichkeiten verstanden werden, aber er relativiert wieder, dass diejenigen Führungskräfte,

die es interessiert, auch bereit sind das Richtige aus dem Leitfaden zu extrahieren (IP6; 61, 71). Interessiert ist man erst, wenn man betroffen ist, meint IP5 (81). Die Sprache sollte gemäss IP6 (55) nutzergerecht sein. Der Leitfaden sei verständlich, sagt IP5 (73), falls man die Einleitung gelesen habe, was in der Praxis nicht immer gemacht werde. IP8 wünscht sich teilweise präzisere Titel zu den einzelnen Themen (42), und sie und IP3 würden zu gewissen Themen Beispiele einfügen, damit die Themen besser nachvollziehbar sind (beispielsweise was das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz mit mobil-flexibler Arbeit zu tun hat (IP3; 75) oder beim Thema Entgrenzung (IP8; 50)). Die Verständlichkeit des Leitfadens wird sonst allgemein als gegeben erachtet (z.B. IP1; 82 oder IP2; 71).

4.4.2 Inhalt

Grundsätzlich findet IP4 (45) das **Thema „Mobil-flexibles Arbeiten“** sehr aktuell und die Entwicklung eines Leitfadens sei ein richtiger Ansatz. Auch IP1 (84) und IP6 (31) sind der Meinung, dass es wichtige Einzelthemen und wichtige Überlegungen für eine Unternehmung sind, um einen ersten Schritt Richtung mobil-flexibler Arbeitsformen zu machen. IP8 (27) kann anhand der Einleitung gut verorten, worum es im Leitfaden geht und findet ihn allgemein gut gestaltet (25). Derselben Ansicht ist IP6 (71). Auch IP2 (28) äussert sich positiv über den Aufbau und die Erfassung der verschiedenen Facetten des Themas im Leitfaden. Der umfassende Ansatz wird von IP1 (76), IP5 (73) und IP2 (28) begrüsst.

Auf die Frage der **Vollständigkeit** der Themenauswahl gibt es diverse Hinweise der Experten. IP5 (40), IP6 (61), IP2 (30) und IP3(123) finden ganz allgemein, dass kein relevantes Thema im Leitfaden fehlt. IP1 (31, 68, 72) würde empfehlen, am Anfang oder am Schluss des Leitfadens einen Block einzufügen, in dem es um übergeordnete Ziele und die grundsätzliche Intention geht, warum eine Organisation mobil-flexible Arbeitsformen einführen will. Er vermisst die strategische Ebene im Leitfaden, das heisst, er würde es weniger nur von der operativen Seite sehen, sondern die Unternehmung sollte sich erst über ihre Grundmotive klar werden. IP3 (86) spricht in diesem Zusammenhang von der symbolischen Bedeutung, die eine Unternehmenspolice haben kann. Sie sei sozusagen eine zentrale Botschaft, in der festgehalten wird, wie und warum die Unternehmung mobil-flexibles Arbeiten fördert, und sie soll somit die „Leitplanken“ setzen, damit man sich darauf berufen kann (88).

Zudem sollte der Leitfaden nebst der Unternehmens-, Führungs- und Mitarbeitenebene die Teamebene noch etwas mehr berücksichtigen (IP8; 54, IP3; 65). Oft sei der Kontakt mit dem Team intensiver als mit der Führungskraft, deshalb sollten zum Beispiel Fragen der Erreichbarkeit auf dieser Ebene geklärt werden (IP3; 127) oder die Wichtigkeit technischer Tools für Austausch, Kommunikation und Kooperation hervorgehoben werden (113).

IP5 (74) könnte sich vorstellen, dass zusätzliche Reflexionsfragen zur Art der Tätigkeit eine Grauzone erhellen könnten. Überlegungen dazu, welche Aufgaben ortsgebunden sind und welche nicht, könnten helfen, die Möglichkeiten zum teilweisen mobil-flexiblen Arbeiten besser auszuschöpfen.

Übereinstimmend äussern sich die Experten, dass **der Leitfaden eher zu lang** ist. Folgend eine Auswahl an Kommentaren: „Ein bisschen viel Papier“ (IP1; 82), „relativ lang“ (IP5; 94), „sehr umfangreich“ (IP3; 55), „zu detailliert“, „so viel Text,“ (IP7; 45, 70), „schon sehr ausführlich für eine Führungsperson“ (IP2; 40). Als Grund gibt IP2 an, dass ihrem Gefühl nach die Leute alle unter Druck und primär nicht interessiert sind, dass man darum schauen muss, dass ein Instrument nicht zu lange ist und dass man den zeitlichen Rahmen sichtbar machen muss, weil sonst mitten in der Verarbeitung abgebrochen wird (65).

Es gibt aber verschiedene Meinungen dazu, was man verändern sollte. Einerseits wird vorgeschlagen, Themen noch mehr zusammenzufassen (IP3; 59), andererseits soll durch „Schlagwörter“ (IP6; 63), „bullet points“ (IP6; 82, IP8; 65, IP5; 97) oder „Stichworte“ (IP5; 97, IP7; 70) vor allem der untere Teil der Handlungsempfehlungen gekürzt werden.

IP6 betont, dass die Aspekte des mobil-flexiblen Arbeitens schon sehr gut zusammengefasst sind und „dass man innert kürzester Zeit ganz viele Themen im Kopf hat“ (82), aber dass man es allenfalls vereinfachen könnte. Er meint, dass man nicht ganz auf Umschreibungen verzichten kann (69), weil man sonst wichtige Infos verlieren würde (82). Er schätzt es zudem, dass es zwei Blätter zum Thema Vermischung Arbeit und Privatleben (Life Domain Balance und Erweiterte Erreichbarkeit) gibt, da ihm das Thema Entgrenzung im Zusammenhang mit mobil-flexibler Arbeit sehr wichtig erscheint IP6 (88).

IP3 wünscht sich die **äussere Struktur** im Hinblick auf die Zielgruppe noch etwas überschaubarer und macht den Vorschlag, Themen zusammen zu legen und zu hierarchisieren (137). Er würde von der Führungskraft ausgehen und unterscheiden in Themen, welche sie direkt, welche die institutionelle Ebene und welche die Mitarbeitenden- beziehungsweise Teamebene betreffen (112).

Die **innere Struktur** der Themen mit den Teilen Chancen, Risiken und Handlungsempfehlungen gefällt mehreren Experten (IP6; 51, IP8; 34, IP2; 59 und IP5; 73). Trotzdem würde IP8 generell mit einem Informationsteil beginnen, damit sich die Person zum Thema gedanklich einfinden kann. Sie weist ausserdem darauf hin, dass mit den Handlungsempfehlungen Infos vermischt sind und würde dies auseinanderhalten (52). Mehrere Experten vermissen bei den Reflexionsfragen weitere Antwortmöglichkeiten, da es zum Teil schwierig ist mit „ja“ oder „nein“ zu antworten (IP2; 30) und Personen im mittleren Management eventuell überfordert sind (IP8; 25). IP7 (68) schlägt „ich weiss nicht“, „eher ja“, „eher nein“ vor. Die Quellenangaben bringen IP2 (62) nichts. Sie fände wenige, aber konkrete Buchtipps am Schluss des Leitfadens interessanter. Auch IP6 (100), IP8 (63) und IP5 (101) würden für die Praxis die Quellenangaben erst am Schluss aufführen. IP5 begrüsst weiterführende Hinweise wie die EKAS-Tools.

IP2 (73) findet den Aufbau - zuerst rechtlicher Rahmen, dann kulturelle Faktoren - gut. Hingegen schreckt das Thema „**Rechtliche Voraussetzungen**“ zu Beginn des Leitfadens laut IP5 (40) Führungskräfte ab. Das Thema habe zweifellos seine Berechtigung, aber er würde es weiter hinten platzieren. Derselben Meinung ist IP3 (69, 79). IP8 (27) findet auch den Übergang von der Einleitung zu den rechtlichen Fragen „recht krass“. Ebenso IP1 (27) betont, dass es wichtig ist, rechtliche Fragen frühzeitig zu klären, aber gleichzeitig bedauert er, „dass viele Betriebe da noch sehr kleinkariert sind.“

Die Kombination der Themen Kostenregelung und **Ergonomie** im Homeoffice Arbeitsplatz löst bei einigen Experten etwas Befremden aus. IP1 (44) sieht die mobil-flexible Arbeitsform als „win-win“-Situation und ist nicht bereit als Arbeitgeber in einen Homeoffice-Arbeitsplatz Geld zu investieren, solange der Mitarbeitende die Möglichkeit hat ins Büro zu kommen. Der Arbeitgeber überlässt den Mitarbeitenden Spielraum und gibt ihnen einen Vertrauensvorschuss, dafür schaut dieser zu Hause selber, dass er die Voraussetzungen zum Arbeiten hat. „Die Fragen sind schon legitim, aber ich denke, man muss aufpassen, dass man genau mit diesen Diskussionen die Idee nicht zerstört“ (IP1; 39). Er schlägt eher eine ein- bis zweistündige Orientierung zum Thema Ergonomie im Homeoffice vor (42). IP5 (49) sieht eine Möglichkeit, das Thema Gesundheit bilateral innerhalb der gemeinsamen Erwartungsklärung zu besprechen. Dabei sollte das Thema Eigenverantwortung eine Rolle spielen, aber die Führungskraft sollte den Mitarbeitenden anhand eines Merkblatts für das Thema sensibilisieren. Auch IP3 (69) findet es fraglich, ob man von der Unternehmung verlangen kann, dass sie sich kostenmässig an der Infrastruktur im Homeoffice beteiligt, wenn ein gesundheitsförderlicher, gut ausgestatteter Arbeitsplatz im Unternehmen existiert. Er plädiert auch eher auf

Informationsvermittlung und somit Eigenverantwortung. IP2 (38) findet, dass die Kosten, die durch mobil-flexibles Arbeiten entstehen, individuell besprochen werden müssen und dass es einen klaren Rahmen geben muss.

IP5 (41) würde beim Thema „**Führung**“ den Aspekt der gegenseitigen Erwartungsklä rung ergänzen. Ausserdem fehlt ihm zum Teil die Sichtweise des Arbeitgebers: Es sollte auch eine Rückkehrmöglichkeit für ihn – dass heisst, allenfalls eine Rückkehrpflicht für den Mitarbeitenden - geben, falls aus Sicht des Vorgesetzten das mobil-flexible Arbeiten nicht klappt (IP5; 65). Das Thema „Führung“ würde IP3 (96) auf keinen Fall kürzen, weil es für ihn ein zentraler Punkt im Leitfaden ist, wo es darum geht, die erhöhten Anforderungen für Führungskräfte herauszustreichen. Allenfalls könnte man die unterschiedlichen Verhaltenstipps für Führungskräfte je nach Ausgestaltung und Intensität des mobil-flexiblen Arbeitens noch genauer ausarbeiten (125). Die Themen „Kultur“, „Persönliche Voraussetzungen“ und „Soziales Netz“ findet IP3 gut erarbeitet (90, 115, 123). Bezüglich der „Technischen Infrastruktur“ sollte nicht nur die Erreichbarkeit, sondern das Vorhandensein eines technischen Supports an sich thematisiert werden (IP5; 57).

4.4.3 Gestaltung des Leitfadens

IP2 (75) vermutet, dass Führungskräfte nicht mehr als eine Seite lesen wollen und dass dieser Anspruch im Leitfaden erfüllt ist, indem man auf einer Seite ein Thema im Blick hat. IP5 (87) spricht die Tatsache an, dass eine Papierversion – beispielsweise eine Broschüre oder ein Prospekt - oft dann nicht gefunden wird, wenn man die Informationen gebrauchen könnte. Generell herrscht bei den Experten die Überzeugung, dass eine elektronische Version angeboten werden sollte. IP7 (79) und IP5 (81) würden eine Homepage mit dem ganzen Themen-Set begrüßen. „Es ist einfach ein Medium, das dazu gehört heutzutage“ (IP7; 77). Das Ausfüllen der Checkliste online verbindet IP3 (148) mit der Möglichkeit, eine persönliche Auswertung (den „persönlichen flex-work-check oder so was“) zu erhalten, welche dann ausgedruckt werden könnte. Auch IP2 (57) weist darauf hin, dass man so gebündelte Informationen erhalten würde. Mit hyperlinks könnte man detailliertere Informationen verlinken, wenn diese gewünscht sind (IP6; 84). IP1 (80) würde sich noch nicht festlegen und sich die schriftliche und die online-Version offen halten.

5. Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Überarbeitung des Leitfadens

Auf Grundlage der Ergebnisse der Experteninterviews wurde der Leitfaden überarbeitet. Der überarbeitete Leitfaden befindet sich ebenfalls im Anhang (13.5).

Die Expertise der befragten Personen zum Thema mobil-flexibles Arbeiten war allgemein sehr hoch und deckt sich mit vielen Erkenntnissen aus der Literaturrecherche. Einzelne Korrekturen zum Leitfaden konnten direkt in die Überarbeitung einfließen, andere Hinweise betrafen die Struktur oder den Aufbau der Themen und waren schwieriger umzusetzen. Viele Aussagen in den Interviews haben die Themenwahl im ersten Leitfadentwurf bestätigt. Es wurde versucht, fehlende Themen aufzunehmen, dies gestaltete sich aber im Widerspruch zum Wunsch nach einem etwas schlankeren Leitfaden sehr schwierig.

Um den Vorwurf einer „eierlegenden Wollmilchsau“ abzuschwächen, wurden die Themen verschiedenen Zielgruppen schwerpunktmässig zugeordnet. Auf der zweiten Seite des Leitfadens wird indirekt eine Empfehlung gemacht, welche Zielgruppe sich mit welchem Thema besonders beschäftigen sollte und welche Personen beziehungsweise Abteilungen bei den einzelnen Themen

zusammenarbeiten sollten. Die zentrale Rolle der Führungskraft, welche die Fäden in der Hand hält, wurde jedoch insofern deutlich, als kein Thema als uninteressant für die Führung eingestuft werden konnte.

Gemäss dem Hinweis von IP6, dass ein Leitfaden transparent für alle Beteiligten sein sollte, wurde der umfassende Ansatz beibehalten. Die Partizipation der Mitarbeitenden bei der Gestaltung der mobil-flexiblen Arbeit wird an verschiedenen Stellen in den Interviews hervorgehoben, sei es auf der Ebene des einzelnen Mitarbeitenden oder auf Teamebene.

Neu sollen also mit dem Leitfaden die Geschäftsleitung mit einem strategischen Fokus sowie die anderen involvierten Personen und Abteilungen mit einem operativen Fokus angesprochen werden. Diese Form soll es den Unternehmen ermöglichen, je nach Bedarf den Leitfaden allen Beteiligten zugänglich machen zu können. Aus diesem Grund wurde auch versucht, die Sprache so anzupassen, dass sie für möglichst alle verständlich ist. Auf eine Seitennummerierung wurde bewusst verzichtet, um die Themen nicht indirekt zu werten.

Das Prinzip ein Thema pro Seite wurde beibehalten. Die Gesamtlänge des Leitfadens konnte nicht reduziert werden. Die verbesserte äussere Struktur soll dennoch einen Beitrag an die Übersichtlichkeit leisten und indirekt Themen zusammenfassen (je nach Zielgruppe). Prioritäten müssen nach wie vor individuell gesetzt werden. Die innere Struktur wurde bis auf den zusätzlichen Informationsteil zu Beginn jedes Themas und die „Auslagerung“ der Quellenhinweise an den Schluss beibehalten. Die Aufteilung in Chancen, Risiken, Reflexionsfragen und Handlungsempfehlungen wurde von den Experten und Expertinnen gut geheissen, aber im neuen Leitfaden wurde auf Anregung von IP8 mehr Wert auf die Unterscheidung von Informationen und Handlungsempfehlungen gelegt. Zusätzlich wurde gemäss dem Hinweis einiger Experten die Antwortskala der Reflexionsfragen mit „weiss nicht“ erweitert. Aufzählungszeichen sollen das Lesen vereinfachen.

Es wurden diverse inhaltliche Änderungen vorgenommen. Zwei Themenfelder sind neu hinzugekommen. Die strategische Analyse steht vor der operativen Umsetzung. IP1 hat zurecht darauf hingewiesen, dass im Leitfadentwurf die grundsätzlichen Motive, Ziele und der Mehrwert beziehungsweise das Kosten-Nutzen-Verhältnis der mobil-flexiblen Arbeitsformen nicht hinterfragt werden. Daher beginnt der Leitfaden neu mit „Strategischen Überlegungen“. Die Wichtigkeit der Teamebene wurde im Leitfadentwurf vernachlässigt (IP3; IP8). In der neuen Version wird deshalb das Thema in den bestehenden Themen stärker angesprochen (beispielsweise im Thema „Policies“ und „Erweiterte Erreichbarkeit“).

Das Thema Ergonomie im Homeoffice war einigen Befragten fremd, obwohl es Hinweise (IP5) gab, dass es wichtig ist und gesundheitliche Probleme verhindern kann. Es wurde überlegt, das Thema ganz aus dem Leitfaden zu streichen oder das Thema mit der technischen Infrastruktur zusammen zu legen. Da die Experten aber in erster Linie die Frage der Kostenübernahme der Büroinfrastruktur zu Hause durch die Unternehmung kritisierten, wurde entschieden, das Thema beizubehalten, aber neu den Schwerpunkt auf den Kompetenzerwerb der Mitarbeitenden zu setzen.

Ganz allgemein wurden präzisere Titel gewählt und vermehrt Beispiele angefügt. Kleinere, aber inhaltlich sehr wichtige Hinweise der Experten konnten problemlos ergänzt werden. Zum Beispiel wurde in den „Führungsvoraussetzungen“ die Frage nach der gemeinsamen Erwartungskklärung zwischen Führung und Mitarbeitenden eingefügt. Beim Thema „Arbeitsplatzeinrichtung (Mobiliar)“ wurde die Frage nach einem geeigneten Raum im Home Office ergänzt. Oder der Frage nach der Flexibilität des technischen Supports wurde die Frage nach der grundsätzlichen Verfügbarkeit eines technischen Supports beigefügt.

Mit gestalterischen Elementen wurde versucht, den Charakter eines Arbeitsinstruments zu unterstreichen und die Struktur des Leitfadens zu verbildlichen.

6. Fazit und Handlungsempfehlungen

Dank Cloud-Technologien werden viele Arbeitsinhalte mobil. Dies macht ortsunabhängige Arbeitsformen für viele Arbeitnehmende überhaupt erst möglich. Rund ein Viertel der Arbeitnehmenden arbeitet in der Schweiz bereits anteilig mobil; es könnten aber mehr sein (Weichbrodt, 2014). Das zögerliche Anbieten mobil-flexibler Arbeitsformen durch die Unternehmen steht im Widerspruch zu den vielen Vorteilen auf der gesellschaftlichen, unternehmerischen und individuellen Ebene.

Beispielsweise bietet die Entlastung der Verkehrswege durch die Abnahme des Pendelverkehrs insbesondere zu den Stosszeiten Vorteile für die Gesellschaft insgesamt. Zugleich führt die ausgeglichene Nutzung der Verkehrsinfrastruktur für die Arbeitnehmenden zu einer Abnahme des Dichtestress (Ecoplan, 2015). Auch die Beschäftigungsmöglichkeit von speziellen Zielgruppen zum Beispiel von Menschen mit Handicap oder Frauen mit kleinen Kindern kommt der Allgemeinheit wie auch den einzelnen Personen zu Gute (Ulich & Wiese, 2011). Die wichtigsten Argumente aus Sicht der Unternehmung, mobil-flexible Arbeitsformen zu fördern, sind die ökonomischen Potenziale wie grössere Flexibilität, höhere Produktivität und bessere Qualität der Arbeit (Schat & Flüter-Hofmann, 2012).

Untersuchungen zeigen, dass das Angebot von mobil-flexiblen Arbeitsformen die Zufriedenheit, Motivation und somit die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmenden fördern kann (Grote, 2011). Dies deckt sich mit den Aussagen der befragten Personen in dieser Arbeit. Sie schätzen unter anderem die Zeitersparnis, den Zugewinn an Freiheit und die Vergrösserung des Handlungsspielraums sowie die bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf.

Auch die Aussagen der Expertinnen und Experten zu den negativen Aspekten beziehungsweise den Herausforderungen des mobil-flexiblen Arbeitens stimmen überein mit den Erkenntnissen aus der Literatur.

Welche Themenbereiche bei einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung beachtet werden müssen, und wie relevante Aspekte in einem Leitfaden für eine Unternehmung aufgearbeitet werden können, kann im Rahmen dieser Arbeit trotzdem nur unter Vorbehalt beantwortet werden.

Die elf Themenbereiche, welche im Leitfaden aufgenommen und beschrieben worden sind, wurden zwar in diesem Rahmen bestätigt. In der Praxis muss aber vorab geklärt werden, welche Unternehmensvoraussetzungen und besonderen Bedürfnisse bestehen. Speziell der Erfahrungsstand der Unternehmung mit mobil-flexiblen Arbeitsformen würde Hinweise geben, welche Bedingungen vorhanden sind. Weichbrodt et al. (2015) teilen die Unternehmungen in „Einsteiger“ und „Fortgeschrittene“ ein und leiten aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen teilweise unterschiedliche Handlungsempfehlungen ab. Abhängig von der Branche, der Grösse, verschiedener Konstellationen der involvierten Personen und Abteilungen und weiterer spezifischer Faktoren der Unternehmung müssen die individuell relevanten Themenfelder und deren Detaillierungsgrad bestimmt sowie gewichtet werden. Insbesondere kann in einem allgemein gehaltenen Leitfaden der Wichtigkeit der Gestaltung der *Arbeitsaufgabe* nicht genügend Rechnung getragen werden. Eine

Neubeurteilung - innerhalb der strategischen Überlegungen - von ortsunabhängigen und ortgebundenen Aufgaben eröffnet allenfalls Potential für mobil-flexible Arbeitsformen.

Für einen Einsatz in der Praxis wird deshalb geraten, den Leitfaden an die Umstände der jeweiligen Organisation anzupassen und ihn als Arbeitsinstrument weiterzuentwickeln.

Der Anspruch dieser Arbeit war das Abdecken aller relevanten Themen zum mobil-flexiblen Arbeiten, um Führungskräfte für die Aspekte des erfolgreichen mobil-flexiblen Arbeitens zu sensibilisieren. Die Beschränkung auf die Führungskraft als Zielperson wird aber der komplexen Thematik der mobil-flexiblen Arbeit nicht gerecht; die Verflechtung organisatorischer und individueller Chancen und Risiken ist ein Bestandteil der Herausforderung. Die Darstellung und Aufbereitung der Themenfelder im Leitfaden war durchwegs geprägt von der Klärung der genauen Zielgruppe beziehungsweise Ansprechperson innerhalb der Unternehmung.

Die zentrale Rolle der Führungsperson ist unbestritten: Sie ist offensichtlich in der Pflicht, über die meisten Themen Bescheid zu wissen, mit anderen Abteilungen zusammen zu arbeiten und sich mit den neuen Anforderungen auseinander zu setzen sowie sich neue Kompetenzen anzueignen. Eine alleinige Verantwortung für eine erfolgreiche Gestaltung der mobil-flexiblen Arbeit trägt sie jedoch nicht. Es zeigte sich in den Interviews, dass die Zuständigkeiten für die verschiedenen Aspekte des mobil-flexiblen Arbeitens verteilt sind und somit keine übergreifende Sicht auf die Herausforderungen des mobil-flexiblen Arbeitens besteht.

Aus diesem Grund wird im Hinblick auf die Komplexität der Gestaltung der Arbeitsbedingungen eine vermehrte Zusammenarbeit aller Beteiligten und eine angemessene Koordination empfohlen (auch Weichbrodt et al., 2015). Schulze und Cornelius (2011) sprechen ebenfalls bewusst vom breiteren Begriff des „Managements“ der mobil-flexiblen Arbeitsform. Das Managen der Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit wird für Unternehmen zunehmend eine wichtige Aufgabe, um einerseits das ökonomische und ökologische Potential mobil-flexibler Arbeitsformen auszuschöpfen und andererseits dem Wunsch der Mitarbeitenden nach raum-zeitlicher Flexibilisierung zu entsprechen (Schulze et al., 2014/15).

Hinsichtlich der Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden ist der Hinweis von IP6 interessant, dass für alle Beschäftigten auf jeder Hierarchiestufe die Möglichkeit bestehen soll sich zu informieren, sofern es sie betrifft und interessiert. In Anlehnung an den Partizipationsbegriff in der Gesundheitsförderung kann angenommen werden, dass die Einführung mobil-flexibler Arbeitsformen wirkungsvoller und nachhaltiger ist, wenn die Mitarbeitenden aktiv in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden. Echte Partizipation geht davon aus, dass die beteiligten Personen Entscheidungsmacht haben (Gesundheitsförderung Schweiz, 2012). Für viele Arbeitnehmende wird die Tätigkeit mit steigender Autonomie und Eigenverantwortung auch interessanter. Gemäss Ulich und Wülser (2015) gelten Merkmale der Situationskontrolle wie Autonomie, Partizipation und Freiheitsgrade als organisationale Ressourcen und haben eine nachweislich gesundheitsförderliche Wirkung.

Darum wird an dieser Stelle angeregt, den in dieser Arbeit erarbeiteten Leitfaden als Arbeits- und Reflexionsinstrument allen Mitarbeitenden in einer Organisation zugänglich zu machen und dies auch so zu kommunizieren.

Indem die Beschäftigten in einem Unternehmen den Wandel der zukünftigen Arbeitswelt aktiv mitgestalten, wird die Grundlage geschaffen, dass die Belegschaft über Chancen und Risiken im Gespräch bleiben und die Unternehmung lernen kann.

7. Ausblick

Die Weiterentwicklung des Leitfadens kann praxisnah erfolgen, indem er auf unternehmensspezifische Bedürfnisse angepasst wird. In diesem Zusammenhang sollte auch untersucht werden, inwiefern Unternehmen Bedarf an einer komplementär vertiefenden Beratung zu einzelnen Themen mobil-flexibler Arbeit haben oder ob der Leitfaden als Bestandteil einer Unternehmensberatung, beispielsweise innerhalb eines übergeordneten Change Managements, eingesetzt werden kann.

Auch die Verortung des Leitfadens im Rahmen eines bestehenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist denkbar, da die Gestaltung der Arbeitsbedingungen langfristig auf die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden zielt, indem psychische und physische Beanspruchungen beziehungsweise Anforderungen verringert und Ressourcen geschaffen werden (Ulich & Wülser, 2015).

Dass ein grundsätzliches Bedürfnis nach einer Sensibilisierung für die Herausforderungen mobil-flexiblen Arbeitens in der Praxis besteht, haben mehrere Experten in den Interviews bejaht. Die Vermittlung mittels eines schriftlichen Leitfadens ist nur eine Form. Dabei könnten eine professionelle graphische Gestaltung sowie die Bereitstellung als elektronische Version den Leitfaden für die Bearbeitung attraktiver machen. In diesem Fall wäre die Umsetzung der Vorschläge der Experten und Expertinnen zur digitalen Gestaltung - wie zum Beispiel eine Homepage zu den Themen der mobil-flexiblen Arbeit - ein wichtiger Baustein. Den Leitfaden als Grundlage für einen Workshop und somit zur mündlichen Vermittlung der Stolpersteine zum mobil-flexiblen Arbeiten zu verwenden, wäre ebenfalls möglich.

Um den Wissensstand von Führungskräften bezüglich der Herausforderungen mobil-flexibler Arbeitsformen abzuholen, könnte ein Leitfaden erstellt werden, welcher eine quantitative Auswertungsmöglichkeit zulässt – beispielsweise, indem die jetzt zur Reflexion konzipierten Fragen zu den einzelnen Themen konkreter gestellt werden würden. Die Vergleichswerte könnten genutzt werden, um entsprechend gezieltere Empfehlungen zu machen. Eine quantitative Erhebung unter Führungskräften könnte im grösseren Rahmen Aufschluss über die Zustimmung zu den gewählten Themenfeldern im Leitfaden geben.

8. Kritische Würdigung und Reflexion

Führungsverantwortliche stehen oft in der doppelten Pflicht, sich mit dem Thema mobil-flexibler Arbeit auseinander zu setzen, da sie die mobil-flexible Arbeitsform selber praktizieren und die Aufgabe haben, die Gestaltung dieser für die Angestellten aufzugleisen und zu unterstützen. Deshalb wendete sich der Leitfaden im ersten Entwurf schwerpunktmässig an Führungskräfte. Die Frage der Zielgruppe des Leitfadens konnte zu diesem Zeitpunkt noch nicht abschliessend beantwortet werden und wurde in Experteninterviews und in den Ergebnissen wieder aufgegriffen. Das anfängliche Manko der ungenauen Zielgruppe erwies sich im Nachhinein aber als Vorteil, denn die Frage nach den involvierten Personen lieferte mir eine wichtige praxisnahe Lektion in Bezug auf Transparenz und Partizipation der Mitarbeitenden.

Die Vielseitigkeit des Themas war die grösste Herausforderung. Jedes der vorgestellten Themen hätte einen deutlich grösseren Rahmen zur Bearbeitung verdient. Das Zusammenfassen der relevanten Themen zum mobil-flexiblen Arbeiten in einem Leitfaden, welcher den Ist-Zustand einer Organisation, Chancen, Risiken und Handlungsempfehlungen abdecken soll, erforderte zum Teil kreatives Verknüpfen von theoretischen Erkenntnissen. Die Grenzen meiner eigenen Erfahrung und

meines Wissens über die Spezialgebiete waren mir stets bewusst, und ich musste mich immer wieder dazu zwingen, den Praxisanspruch des Leitfadens nicht aus den Augen zu verlieren. Spätestens nach den Experteninterviews war eindeutig klar, dass die Kunst, einen praxistauglichen Leitfaden zu erstellen, darin bestand, hochkomplexe Zusammenhänge in eine einfache Struktur und zielgruppenspezifische Sprache zu übersetzen.

Aufgrund der sehr heterogenen Fallauswahl verliefen die Interviews zum Teil weniger strukturiert als geplant und die Fragen wurden jeweils während des Interviews adressatengerecht angepasst. Dies zeigte sich aber als stimmig, um auf den jeweiligen Hintergrund der befragten Person vertieft einzugehen.

Den Hinweisen der Experten und Expertinnen musste teilweise durch erneute Literaturrecherchen nachgegangen werden, um den Leitfaden anzupassen. Eine strukturierte rückwirkende Verarbeitung der „neuen“ theoretischen Erkenntnisse gestaltete sich schwierig.

9. Literatur- und Quellenverzeichnis

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. A. Franke (Hrsg.). Tübingen: Dgvt Verlag.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources-model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328.

Bellone, V. (2013). Marketing. In W. Hugentobler, K. Schaufelbühl & M. Blattner (Hrsg.), *Integrale Betriebswirtschaftslehre (5. Aufl.)*, (S. 135-217). Zürich: Orell Füssli Verlag.

Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills 2020*. Verfügbar unter: <http://www.smartworkers.net/2014/08/future-work-skills-worauf-es-2020-ankommen-wird/> [17.5.2016]

Degenhardt, B., Weichbrodt, J., Coradi, A. & Wieser, A. (2015). *Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben*. Arbeitspapier 36. Bern, Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Economiesuisse, Verband der Schweizer Unternehmen (2012). *Home Office: mehr Effizienz dank moderner Arbeitsformen*. Zürich: economiesuisse.

Ecoplan (2015). *Verkehrsinfrastrukturen smarter nutzen dank flexibler Arbeitsformen. Entlastungspotenziale für die Hauptverkehrszeiten am Beispiel der Region Bern*. Im Auftrag der Schweizerischen Bundesbahnen SBB, des Amtes für öffentlichen Verkehr und Verkehrskoordination (AÖV) des Kantons Bern, der Schweizerischen Post und Swisscom. Bern.

Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Gesundheitsförderung Schweiz (2012). Einbezug von Zielgruppen. *Qualitätssystem quint-essenz*. Verfügbar unter: <http://www.quint-essenz.ch/de/topics/1117> [20.5.2016]

Gisin, L., Degenhardt B., & Schulze, H. (2015). *Boundary-Typen, Boundary Management und Boundary-Taktiken im Home Office*. VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft. Dortmund: GfA.

Graf, A. (2012). *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Greer, T. & Payne, S. (2014). Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17, 2, 87-111.

Grote, G. (2011). *Warum den Arbeitsort flexibel gestalten? Eine Nutzenbetrachtung*. Home Office Day. Zürich: Stiftung Produktive Schweiz.

Grüter, U. (2011). *Home Office – Aus den Augen aus dem Recht?* Home Office Day. Zürich: Stiftung Produktive Schweiz

Hartig, J. (2015). *Stress*. Norderstedt: BoD.

Hofmann, J. (2012). Zukunftsmodelle der Arbeit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*, (S. 89-95). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Industrie2025 (2016). *Themen: Definitionen. Kurzbeschreibung von Industrie 4.0*. Verfügbar unter: <http://www.industrie2025.ch/themen/definitionen.html> [17.5.2016]

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2014). *Führungskultur im Wandel*. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Berlin: Monitor.

Jung, H. (2010). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (12. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Krause, A. (2016). Mehr Stress durch mehr Freiheit. *Gute Arbeit*, 2, 8-12.

Lamnek (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Mäder, U. & Schmassmann, H. (2013). Zur Dynamik der Erwerbsarbeit. In R. Gurny & U. Tecklenburg (Hrsg.), *Arbeit ohne Knechtschaft* (S. 236-248). Ein Denknetz-Buch, Zürich.

Maschke, M. (2015). Formen mobiler Telearbeit. In A. Seidler, U. Euler, S. Letzel & D. Nowak (Hrsg.). *Gesunde Gestaltung von Büroarbeitsplätzen* (S. 220-229). Landsberg am Lech: ecomed MEDIZIN.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse* (11. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Müller-Gerndt, M. & Traut, P. (2012). Einblicke in die IBM – Flexible Arbeitsformen in einem global integrierten Unternehmen. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*, (S. 255-266). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Oldenburg, R. (1999). *The great good place*. New York: Marlowe & Company.

- Pangert, B. & Schüpbach, H. (2013). *Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit*. Dortmund, Berlin, Dresden: bauer.
- Perch-Nielsen, S., v. Felten, N., Henzen, C., Meissner, J., Sprenger, M., Bieri, M., Arvanitis, S., Seliger, F. & Ley, F. (2014). *Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf den Energieverbrauch und das Mobilitätsverhalten von Arbeitnehmenden*. Schlussbericht, 27.01.2014. Verfügbar unter: <http://www.bfe.admin.ch/dokumentation/energieforschung/index.html?lang=de#suchergebnisse> [17.5.2016]
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement (S. 105-122)*, Berlin: edition sigma.
- Pro Familia Schweiz (2011). *Was Männer wollen!* Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Im Auftrag des Kt. St.Gallen.
- Rosa, H. (2013). *Beschleunigung und Entfremdung*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Sauer, D. (2012). Entgrenzung – Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt – Ein Blick auf den historischen Wandel von Arbeit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren, (S. 3-13)*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Schat, H.-D. & Flüter-Hofmann, C. (2012). Warum Telearbeit? Neue Erkenntnisse zu einem bewährten Konzept. *ASU protect*, (1), 16-19.
- Schladitz, S. (2016). Job-Demands-Resources-Modell. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Verfügbar unter: <https://portal.hogrefe.com/dorsch/job-demands-resources-modell/> [17.5.2016]
- Schmidt, H.-H., & Diestel (2013). Selbstkontrolle: Kosten und Nutzen in unterschiedlichen Settings. In P. Genkova, T. Ringeisen & F.T.L. Leong (Hrsg.), *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven (S. 139-150)*. Wiesbaden: Springer.
- Schulze, H. & Cornelius, C. (2011). *Management mobiler Arbeit*. Home Office Day: Stiftung Produktive Schweiz.
- Schulze, H., Meissner, J. O. & Weichbrodt, J. (2014/15). Editorial. *Wirtschaftspsychologie*, 16 (4), 3-10.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag.
- SECO (2014). *Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz*. Verfügbar unter: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/psychosoziale-risiken-am-arbeitsplatz.html [17.5.2016]
- SECO (2015). *Neue Verordnung zur Arbeitszeiterfassung schafft Rechtssicherheit und administrative Entlastung Arbeitszeiterfassung*. Verfügbar unter: <https://www.secolive.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/index.html?lang=de&msg-id=59344> [17.5.2016]
- SECO (2016). *Wegleitung zur Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz*. Verfügbar unter: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Wegleitungen_zum_Arbeitsgesetz/wegleitung-zu-den-verordnungen-3-und-4-zum-arbeitsgesetz.html [17.5.2016]

Seidler, A. & Euler, U. (2015). Einführung in das Büro (und in die Bürogesundheit). In A. Seidler, U. Euler, S. Letzel & D. Nowak (Hrsg.). *Gesunde Gestaltung von Büroarbeitsplätzen (S. 15-23)*, Landsberg am Lech: ecomed MEDIZIN.

SIB – Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie (Hrsg.) (2013). *Die Zukunft der Führung*. Eine Trendstudie. Zürich: SIB.

Strobel, H. (2013). *Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten*. iga.Report 23. Berlin: BKK BV, DGUV, AOK-BV, vdek.

Sury, U. (2011). *Mobiles Arbeiten und Datensicherheit*. Home Office Day. Zürich: Stiftung Produktive Schweiz.

Suva (2011). *Welches sind Ihre Pflichten auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes?* Verfügbar unter: <http://www.ekas.admin.ch/index-de.php?frameset=41> [17.5.2016]

Tanner, A., Bratolijc, C., Baumgartner, B., Steffen, M. & Schulze, H. (2014/15). Regelungen für mobil-flexible Arbeit im Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität. *Wirtschaftspsychologie*, 16 (4), 23-35.

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Auflage). Zürich: vdf.

Ulich, E. & Wülser, M. (2015). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Ulich, E. & Wiese, B. (2011). *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Van den Anker, F., Klammer, J. & Schäfer, A. (2014/15). Co-Design oft train coaches for mobile work. *Wirtschaftspsychologie*, 16 (4), 96-104.

Voss G. (2010). Auf dem Weg zu einer neuen Verelendung? Psychosoziale Folgen der Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit. *Zeitschrift für Bürgerrechte und Gesellschaftspolitik*, 49 (3), 27 -37.

Weichbrodt, J., Sprenger, M., Steffen, M., Tanner, A., Meissner, J. O. & Schulze, H. (2013). *Work Anywhere: Mehr Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie Entlastung der Verkehrsinfrastruktur dank mobil-flexibler Arbeitsformen*. Bern: Swisscom AG und SBB AG.

Weichbrodt, J. (2014). *SwissFlexWork 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office*. Forschungsbericht. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Im Auftrag der Work Smart Initiative. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Weichbrodt, J., Schulze, H. & Krause, A. (2015). Der steinige Weg zur Flexibilität. Auszug aus HR Today. Verfügbar unter: <http://www.fhnw.ch/aps/weiterbildung/newsletter/februar-2016/lesenswert/artikel-j-weichbrodt-h-schulze-a-krause-2015-der-steinige-weg-zur-flexibilitaet> [17.5.2016]

Wegner, R., Schröder, M. Poschadel, B. & Baur, X. (2011). Belastung und Beanspruchung durch alternierende Telearbeit. *Zbl Arbeitsmed*, 61 (1), 14-20.

Zok, K. & Dammasch, H. (2012). Flexible Arbeitswelt: Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*, (S. 39-52) . Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Zukunftsinstitut (2016). *Megatrends Übersicht*. Verfügbar unter:
<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [17.5.2016]

10. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: MTO-Konzept (in Anlehnung an Ulich, 2011).....	7
Abb. 2: Beispiel Belastungs-Beanspruchungs-Konzept (SECO, 2016).....	9
Abb. 3: Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2007).....	10
Abb. 4: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung, 2016).....	18

11. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Ausprägung mobil-flexibler Arbeitsplatz.....	14
Tab. 2: Stichprobe Experteninterviews.....	20

12. Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort, Datum

Unterschrift

Birgit Schauren

13. Anhang

13.1 Interviewleitfaden

Interviewleitfaden: Leitfadentwurf zum mobil-flexiblen Arbeiten

Vorinformationen

Nochmals herzlichen Dank, dass Sie sich zur Verfügung gestellt haben für das Interview, welches ich im Rahmen meiner Bachelorarbeit im A&O-Studium an der FHNW durchführe.

Meine Arbeit beschäftigt sich mit den Veränderungen in der Arbeitswelt und dass diese dazu führen, dass zeit- und ortsunabhängige Arbeitsformen zunehmen. Durch die Digitalisierung ist es möglich mobil und flexibel zu arbeiten. Unternehmungen sind allgemein gefordert, ihre Strukturen, Kommunikationsformen, ihre Unternehmenskultur – um nur einige Stichworte zu nennen – zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen, damit die Mitarbeitenden zufrieden und leistungsfähig bleiben. **Im Speziellen soll auch eine gesundheitsgerechte, motivierende Arbeitsgestaltung für mobil-flexible Arbeitsformen angestrebt werden.** Die Evaluation der Chancen und Risiken mobil-flexibler Arbeit ist aktuell Gegenstand der Forschung.

Ich habe aufgrund intensiver Literaturrecherchen einen 1. Entwurf eines Leitfadens zum Thema Herausforderungen bei mobil-flexiblen Arbeitsformen entwickelt und möchte diesen in der Praxis prüfen. Ihre Erfahrung als Führungsperson und als mobil-flexibel Arbeitende/r sind mir dabei eine grosse Hilfe.

Vorgängig haben Sie ja den Leitfaden gelesen, und ich bin sehr gespannt auf Ihre Kritik und Ihre Ergänzungen. Mich interessiert Ihre persönliche und fachliche Einschätzung.

Ablauf

Ich möchte das Interview mit ein paar wenigen Fragen zu Ihrer Person beginnen. Danach folgen allgemeine Fragen zur Thematik, dann Fragen zum Leitfaden. Sie haben jederzeit Gelegenheit weitere Hinweise aus Ihrer Erfahrung zu machen.

Wie schon im Mail erwähnt, dauert das Interview 60 min. Wenn Sie einverstanden sind, nehme ich für die Auswertung das Interview mit diesem Gerät auf. Ihre Antworten werden jederzeit vertraulich behandelt und die Aufzeichnung wird nach Beendigung des Projekts gelöscht. Die Daten fließen in anonymisierter Form in meinen Leitfaden und meine Bachelorarbeit ein.

Gibt es noch Fragen Ihrerseits? Dann beginnen wir mit den Fragen.

Person

Alterskategorie: bis 25, 26 – 35, 36 – 45, 46 – 55, 56 und älter(Geschlecht)

Funktion innerhalb der Organisation

Höchste abgeschlossene Ausbildung

Anzahl Jahre Erfahrung mit mobil-flexiblem Arbeiten

Eröffnungs- und Erzählstimulus	Nachfragen und Vertiefung
Wie erleben Sie das mobil-flexible Arbeiten selbst?	Was haben sie für Erfahrung mit mobil-flexiblem Arbeiten? Was funktioniert gut? Was weniger gut? Worauf kommt es Ihrer Meinung / Ihrer Erfahrung nach an, dass es funktioniert? Wie erleben Sie mobil-flexible Arbeit als Führungsperson? Hat es Auswirkungen auf Ihre Art zu führen? Hat es Auswirkungen auf den Führungserfolg?
Welche Personen oder Stellen/Abteilungen sind Ihrer Erfahrung nach bei der Organisation der mobil-flexiblen Arbeit zuständig?	Welche Ebene der Organisation und welche Personen sollten Ihrer Meinung nach involviert sein in die Organisation oder Regelung der mobil-flexiblen Arbeit? Wer ist bei der Einführung von mobil-flexiblen Arbeitsformen verantwortlich/zuständig? Wer ist für die Betreuung der mobil-flexibel Arbeitenden verantwortlich/zuständig (Ansprechsperson)?
Vorstellung des Leitfadens/Einführung des Leitfadens	
Wie beurteilen Sie die Vollständigkeit und inhaltliche Ebene des 1. Entwurfs des Leitfadens?	Wie beurteilen Sie den Detaillierungsgrad des Leitfadens? Fehlen Ihrer Meinung nach wichtige Aspekte im Leitfaden? Wenn ja, welche? Wie würden sie diesen ergänzen? Was würden Sie streichen?
Wie beurteilen Sie die Relevanz des Leitfadens in der Praxis?	Wie schätzen Sie das Bedürfnis nach einem Leitfaden in der Praxis für Führungsleute ein? Genügt Ihnen als Führungsperson ein Tool zur Selbsteinstufung oder braucht es Begleitung? Würden Sie eine online- /e-learnign-Tool begrüßen? Kritische / Positive Aspekte des Einsatzes?
Wie beurteilen Sie die Verständlichkeit des 1. Entwurfs des Leitfadens?	Ist die Struktur verständlich? Ist der Leitfaden sprachlich verständlich? Ist er inhaltlich verständlich? Wie könnte man die Themenfelder im Leitfaden prägnanter formulieren? Ist der Leitfaden logisch aufgebaut? Ist der Leitfaden übersichtlich? Wie sollte Ihrer Meinung nach der Leitfaden gestaltet sein? Als Prospekt, Faltblatt, A4, Tabelle... Wie beurteilen Sie die (zeitliche) Länge des Leitfadens?
Was möchten Sie mir sonst noch mit auf den Weg geben?	Was schätzen Sie am Leitfaden positiv ein? Was schätzen Sie am Leitfaden negativ ein? Allgemeine wichtige Aspekte aus Ihrer Erfahrung? Wie motiviert man Führungsleute den Leitfaden zu nutzen?

Danksagung, Informationen über weiteres Vorgehen und Beendigung der Aufnahme. Übergabe eines kleinen Dankeschöns und Verabschiedung.

13.2 Kodierleitfaden

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
Eigene Erfahrung	Allgemeine Hinweise	Neutrale Hinweise der Experten zum Thema mobil-flexibles Arbeiten.	Nicht wertende Aussagen und Feststellungen zum mobil-flexiblen Arbeiten aus dem Erfahrungsschatz der Experten.	„(..) es ist fundamental anders, wenn du bei einer Grossfirma arbeitest oder bei einer KMU, wirklich 180°“ (IP4; 98).
	Chancen und eigene positive Erfahrungen	Eigene positive Erfahrungen im Zusammenhang mit mobil-flexiblen Arbeitsformen.	Experten nennen eigene positive Erfahrungen oder sonstige positive Aspekte, die im Kontext mit dem mobil-flexiblen Arbeiten auftreten.	„(..) zu Hause kannst du effizienter und konzentrierter arbeiten. Das heisst, ich bin produktiver“ (IP7; 17).
	Herausforderungen	Eigene negative Erfahrungen oder Risiken im Zusammenhang mit mobil-flexiblen Arbeitsformen aus Sicht der Experten.	Hinweise darauf, was die Experten als Herausforderung empfinden oder was nicht gut funktioniert.	„(..) was so die mentale Beschäftigung angeht, dass einfach die Arbeit sehr viel Raum einnimmt. Also dass es abends schwerfällt, die wirkliche Arbeit sein zu lassen und dass es auch am Wochenende schwerfällt wirklich Wochenende zu machen (..)“ (IP3;37).
Involvierte Personen und Stellen	Bei der Einführung und allgemein	Welche Personen oder Stellen in einem Betrieb bei der Einführung von mobil-flexiblen Arbeitsformen beteiligt sein müssen.	Alle Aussagen, in denen sich die Experten zu Personen, Abteilungen, Organisationseinheiten etc. im Zusammenhang mit der Einführung mobil-flexibler Arbeitsformen äussern.	„Es ist ein Prozess, wo zu verschiedenen Zeitpunkten verschiedene Akteure sich beteiligen müssen, damit es gelingt“ (IP8; 21).
	Ansprechpersonen bei Problemen	Wer bietet Hilfestellung für die Mitarbeitenden bei Problemen mit mobil-flexiblem Arbeiten.	Hinweise darauf, an wen sich Mitarbeitende wenden können, wenn sie mit dem mobil-flexiblen Arbeiten nicht zurecht kommen (Ansprechperson).	„Ansprechperson ist immer Teamleader. Überhaupt nicht formell. Das ist auch richtig so“ (IP7; 32).
	Rolle der Führungskraft	Welche Rolle wird oder sollte von der Führungskraft im Zusammenhang mit mobil-flexiblem Arbeiten übernommen werden.	Aussagen, die Aufgaben, Haltung und Verantwortungsbereich einer Führungskraft im Zusammenhang mit mobil-flexiblem Arbeiten betreffen.	„Weil sie doch viel Kontrolle lernen müssen abzugeben. Aber gleichzeitig auch andere Fähigkeiten neu dazu gewinnen müssen. Um die eigenen Mitarbeitenden befähigen zu können im mobil-flexiblen Arbeiten“ (IP8; 23).
Leitfaden	Allgemeine Bemerkungen	Allgemeine Bemerkungen zum	Bemerkungen, die die Experten im	„Ich finde es ein bisschen zu lang, das

		Leitfaden insgesamt oder zu einzelnen Themen des Leitfadens.	Zusammenhang mit dem Leitfaden als Ganzes oder zu einzelnen Themen machen.	ganze. Für Führungsleute. Weil die wollen nicht lange Zeug lesen“ (IP2; 28).
	Vollständigkeit	Die Experten weisen auf Themen und Details hin, die im Leitfaden fehlen.	Hinweise darauf, welche Themen im Leitfaden zu wenig oder gar nicht abgedeckt sind.	„(..) diese Teamebene, die fehlt noch ein bisschen“ (IP3; 63).
	Positive Aspekte	Positive Kommentare zum Leitfaden.	Allgemeine positive Kommentare und Aspekte im Leitfaden, die den Experten gefallen	„Der Leitfaden ist perfekt zum Mal überlegen, ist es etwas für uns“ (IP6; 31).
	Negative Aspekte	Negative Meinungen zum Leitfaden.	Aspekte des Leitfadens, die die Experten ändern würden.	„Also einen Punkt, den ich auch kritisch fand, ist der letzte Absatz bei diesen Handlungsempfehlungen (..)“ (IP3; 71).
	Verständlichkeit	Einschätzungen der Experten zur Sprache des Leitfadens.	Hinweise auf Unklarheiten und Verständnisprobleme sprachlicher Art.	„Ich würde dort den Titel ändern. Klarere, präzisere Titel“ (IP8; 42).
	Gestaltung	Wie würden die Experten den Leitfaden gestalten.	Hinweise darauf, wie der Leitfaden gestaltet sein sollte, damit er in der Praxis genutzt werden würde.	„Am besten wäre wahrscheinlich, wenn es einen internetbasierten Leitfaden gäbe. Irgendwie homeworkmöglich.ch“ (IP5; 81).
Praxisrelevanz	Bedarf nach einem Leitfaden	Wie schätzen die Experten den Bedarf nach einem Leitfaden zum mobil-flexiblen Arbeiten in der Praxis ein.	Aussagen, welche sich auf das den Bedarf oder das Bedürfnis von Personen nach einem Leitfaden in der Praxis beziehen.	„Ich denke, Bedürfnis ist relativ hoch, auch wenn man es vielleicht nicht realisiert. Aber wenn man es hat, ist man froh drum.“ (IP5; 79).
	Nutzen und Zweck eines Leitfadens	Zu welchem Zweck kann der Leitfaden in der Praxis laut Experten dienen.	Hinweise darauf, wie der Leitfaden in der Praxis angewendet werden könnte.	„Es hilft ja das Thema systematisch zu diskutieren (..)“ (IP1; 78).
	Zielgruppe	Welche Zielgruppe soll der Leitfaden ansprechen.	Aussagen zur Zielgruppe des Leitfadens.	„(..) das ist die einzige Antwort, die ich dir geben kann auf wer ist eigentlich die Ansprechperson. Ich habe das Gefühl alle“ (IP6; 77).

13.3 Vollständiges Kategoriensystem Excelliste

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP1	7	7	hab zum Teil ganz chaotische Tagesstrukturen, wo ich überhaupt kein Problem hab mit Selbstmanagement. Ich mach dann einfach mal drei Tag nichts oder auch mal nur zwei Stunden... Ich mach dann mal ganz andere Sachen, Sport, Musik und kümmere mich um die Kinder.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP1	7	7	heute zum Beispiel haben wir Sitzungen, und versuche aber auch wieder mehr in Kontakt zu treten, auch mit den Kollegen, aber... für mich ist die Situation super, also ohne irgendwelche Abstriche.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP1	9	9	aber jetzt ist es vielleicht noch leichtfüssiger geworden und da ich mehr nach aussen orientiert bin und die Innenorientierung weniger stark stattfindet. Also wir haben zusammen Projekte, wir schaffen zusammen, aber es ist jetzt nicht so, dass ich hier im Kaffee bin oder wie man halt so das Psychosoziale pflegt. Das mache ich wirklich mehr mit den Kunden - da gehe ich mit denen Mittagessen oder so - oder zu Hause, ich wohne in einem interessanten Quartier mit viel Aktivitäten.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP8	11	11	Und ich habe dort auch ganz fest gemerkt, es ist ein Geben und Nehmen. Zum Beispiel spare ich drei Stunden Reisezeit, wenn ich einen Homeoffice Tag habe. Darum ist bei mir auch sehr schnell die Bereitschaft da einen gewissen Teil der drei Stunden wieder in die Arbeit zu investieren und habe trotzdem noch mehr Freizeit.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP8	13	13	Das meine ich mit dem Geben und Nehmen, das kommt auch auf die Wochenstruktur drauf an.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP8	15	15	Ja, es kommt natürlich auch auf die Arbeit drauf an. In der Wissenschaft kann ich sehr frei arbeiten. Es gibt Arbeiten, da muss ich mich an feste Sachen halten, z.B. Datenerhebung... aber wenn ich dann z.B. bei der Datenanalyse bin, bin ich allein auf mich gestellt und es bedeutet sehr viel Fleissarbeit, sehr viel Stillarbeit, dann kann ich mich ein zwei Tage ins Homeoffice zurückziehen
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP8	17	17	Und was mir auch hilft, sind Deadlines. Ich arbeite immer mit Deadlines.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP8	17	17	So kann ich mir meine Wochen einrichten. Dann kann es sein, dass ich auch mal am Sonntag arbeite, dafür nehme ich dann am Montag frei. Es ist über die ganze Woche verteilt, wie ich arbeite.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP8	17	17	Dann muss man sich wieder ganz anders strukturieren. Das muss jeder persönlich für sich herausfinden. Wie fest mobil-flexibel möchte ich arbeiten, kann ich arbeiten. Wie passt es in mein Leben, in meinen Lebensstil und wie passt es zur Tätigkeit und zum Arbeitgeber. Es ist nicht ohne, sich dort zurecht zu finden.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP8	19	19	Oder was auch wichtig ist, ist, dass man transparent ist, zum Beispiel, wenn ich bis Mitternacht arbeite, weil ich gerade im Flow bin, dann klemme ich nicht ab, aber es braucht dann Kommunikation, dann schreibe ich halt irgendwann um halb zwölf wenn ich fertig bin, meinem Chef noch ein Mail, du hör zu, ich hatte gerade einen Flow und hab so lange gearbeitet, ich steh dann dafür morgen später auf und bin erst ab dann und dann erreichbar... Also, so eine gewisse Transparenz, da kann man sich auch selber Stress sparen. Und so macht man sich auch spürbar für das Gegenüber. Dann weiss mein Chef auch ein wenig, wie ich funktioniere. Er weiss, dann auch, dass ich auf meine Erholung schaue. Nicht kontrollieren, aber Transparenz schaffen, wie man mit dem mobil-flexiblen unterwegs ist.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP8	19	19	Was auch hilft, sind offene Terminkalender, wo ich ganz klar Homeoffice Tage kennzeichne. Auch wenn ich im Homeoffice bin, ist mein Tag für mein Gegenüber ein Stück weit transparent. Oder wenn ich meinen Chef mal nicht so oft sehe oder höre, dann mach ich ihm zwischendurch eine Mail „Stand der Dinge“. Das braucht es schon, damit man im Zusammenhang bleibt und sich selber nicht übernimmt und vom Gegenüber sieht, wie arbeitet er flexibel-mobil.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP8	21	21	Und doch am Anfang sehr stringent mit Regeln arbeiten, dass eine gewisse Sicherheit für alle da ist. Aber es gibt dann auch einen gewissen Punkt, wo man wieder loslassen muss, wo man die Teams auch selber machen lassen muss, um sich selber zu finden, die eigenen Regeln und Strukturen zu finden.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP8	21	21	Und es lohnt sich sicher, wenn man Fixtage im Team hat, wo alle wenn möglich vor Ort sind. Ein Tag in der Woche, wo wir uns sehen und wo wir uns austauschen können. Dann ist man an den anderen Tagen flexibel.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP8	23	23	Dafür sollte man den neu frei gewordenen Platz nutzen, um mehr Kooperationsraum zu bieten. Weil die Leute kommen dann mehr für Projektarbeiten ins Büro, für Treffen, für Austausch.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP6	7	7	Aber ich bin froh, dass ich nicht fix in so einem Modell drin bin, weil ich arbeite nur von zu Hause aus, wenn ich wirklich muss, das ist für mich die Abgrenzung. Weil ich möchte es nicht zum Alltag werden lassen, dass mein Büro daheim für das Büro im Job gebraucht wird.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP6	25	25	Dadurch, dass wir ein Handy haben und immer erreichbar sind, ist das kein Problem. Und wir haben uns die Outlooks freigeschaltet und zwar auch so, dass man lesen kann, wo man ist. Ich trag auch ein, wenn ich Bearbeitungszeit nur für mich brauche, und dann haben wir uns Kalenderberechtigungen gegeben, und dann kann man schauen und sich auch gegenseitig Einträge machen, wenn man sich braucht. Das sind so unsere bilateralen Möglichkeiten und wenn das nicht geht, dann ruft man sich an. Wir haben eine sehr hohe Flexibilität, uns auch ausserhalb der geordneten Fenster zu treffen. Ich will die geordneten einfach, weil vier fünf Wochen sind so schnell vorbei und man hat sich nicht gesehen. Und so ist man gezwungen, sich alle zwei Wochen zu überlegen, was macht er vis-à-vis, wo stehen wir, und wir sehen uns rundherum schon mehr.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP6	43	43	Es muss flexibel und auf freiwilliger Basis... ganz genau.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP6	43	43	Der Zwang erreichbar sein zu müssen. Der Zwang sich austauschen zu müssen. Warum auch immer. Ich sehr die Gefahr schon in dem, der Zwang immer wieder die Geschäftsmails kontrollieren zu müssen. Könnte etwas kommen, hab ich was verpasst. Wir haben schon zwei drei Mitarbeitende, wo ich eher sage, hart auf hart, würde ich denen fast verbieten das zu nutzen. Aus Schutz vor sich selber. Und ich hab jetzt das Glück, dass meine Leute das checken und so sensibel sind, dass sie ihre Leute wahrnehmen. Wenn das einer nicht hat, ist das eine Gefahr.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP6	45	45	Es soll flexibel bleiben und nicht nur in die Schiene gehen, ganz genau.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP6	91	91	Die Frage ist nicht nur, ob die Führungskraft bereit ist den Kulturwechsel zu machen, die Frage ist auch, ob der Mitarbeitende bereit ist.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	13	13	Es muss klar sein, was ist erlaubt, was ist erwünscht. Es muss klar sein wieviel anhängig (?) und wieviel Kommunikation braucht um trotzdem integriert zu sein in der entsprechenden Institution wo man ist. Es muss definiert sein, wie die Kommunikationskanäle funktionieren. Und es muss gegenseitig auch geklärt sein, was für Erwartungen damit verknüpft sind.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	13	13	Und das fehlt häufig meines Erachtens. Ich sag jetzt mal, man regelt es juristisch, aber man schaut dann nicht im übertragenen Sinn, was heisst das konkret, wenn ich dir erlaube, zu Hause zu arbeiten. Was sind für Erwartungen damit verknüpft. Von Seiten der Führungskraft, aber auch umgekehrt. Sondern man macht dann einfach mal. Und das ist ressourcenbezogen, materielle Sachen, also beispielsweise, zahlt man mir dann den Arbeitsplatz zu Hause. Also wenn ich zu Hause drucken oder Sachen kopieren muss... ja, wer zahlt mir dann das? Aber das hängt dann auch schlicht und einfach mit Erwartungen an Qualität, an Umfang, an Zeiten, an Verfügbarkeit...mit solchen Sachen zusammen.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	13	13	Und auch, was ich häufig feststelle, es wird schnell mal ein Anspruch daraus abgeleitet. Also, ich Führungskraft sage, ok, an einem Tag zu Hause arbeiten, das können wir mal probieren und dann ist es wie in Stein gemeisselt. Also ich habe auch bei Kunden erlebt, dass man sagt, machen wir nicht mehr, es funktioniert nicht. Dann kommt der grosse Aufschrei... jetzt hab ich mich organisiert, ich habe Kinder zu Hause...
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	17	17	Da haben wir dann ein Dilemma, will man sich als Organisation, wenn man Regelungen definiert, an Personen orientieren, die es potenziell ausnützen. Dann bestraft man alle anderen mit rigorosen Überwachungsmaßnahmen und restriktiven Regelungen. Oder orientiert man sich am Normalfall und nimmt in Kauf, dass es ausgenutzt wird.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	24	24	Was auch noch eine Bedingung ist, sind die Tools, Verfügbarkeit, also man muss einen Laptop haben...
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	28	28	Da muss man auch sagen, es haben nicht alle Leute die gleichen Möglichkeiten. Wenn man irgendwo in der Stadt in einer Zweizimmerwohnung wohnt, dann kann man sich nicht auch noch ein Büro einrichten. Ich habe den Vorteil, wir haben ein Haus, ich habe ein Büro mit allem, ich kann die Tür zu machen... Ich sag mal so, wir sind hier auch privilegiert, dass wir das dürfen und dass man in Ruhe gelassen wird und man muss sich nicht rechtfertigen und ein schlechtes Gewissen haben. Sondern es ist normal. Und wir sind privilegiert von den Möglichkeiten her. Das muss man schon sehen. Das haben nicht alle

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	30	30	Und sie mussten nicht unbedingt von der Tätigkeit her dezentral arbeiten. Sie konnten im Büro arbeiten. Und vor diesem Hintergrund, bin ich der Meinung, wenn sie zu Hause arbeiten wollen, sollte man das ermöglichen können, aber als Institution, Organisation zahle ich nicht die ganze Infrastruktur doppelt. Das heisst, wenn die einen privaten Computer haben, den sie auch für's Geschäft brauchen können, dann ist das fein. Aber ich zahle nicht einen zweiten Computer. Oder was man machen kann, man hat einen Laptop, den man an beiden Orten brauchen kann. Aber wenn dann Anfragen kamen, also eigentlich brauch ich noch einen Drucker zu Hause und einen neuen Bürostuhl, dann musste ich sagen, das hast du alles, hier im Büro. Und da muss man als Arbeitgeber, als Führungskraft sagen, bis wie weit ist das sinnvoll, nützlich. Und wo muss man sagen, wenn der Mitarbeiter das will, dann soll man ihm die Möglichkeit geben, aber das heisst nicht, dass man so weit geht, dass man die ganze Infrastruktur doppelt bezahlt.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	32	32	Wäre etwas anderes, wenn man es als Grundkonzept der Nutzung, und wenn man sagt, wir haben nicht für alle Platz und man hat aber die Möglichkeit... dann finde ich, sieht es anders aus. Dann ist es der Normalfall, dass man sagt, man kann zu Hause arbeiten oder man soll zu Hause arbeiten, weil wenn alle kommen würden, hätte man ein Problem.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	36	36	Wo ich immer vorsichtig wäre, ist bei allgemein pauschal gültigen Regelungen. Je nach Funktion, je nach Person gibt es Unterschiede. Und es kann durchaus sein, dass man sagt, bei dir ok, bei dir nicht. Aus Gründen... vielleicht hat die eine Person zu Hause Möglichkeiten, die andere nicht... Vielleicht ist die Präsenz bei der einen Person vor Ort zwingend notwendig von der Funktion her. Wenn ich an einem Empfang arbeite oder in einem Backoffice, dann geht das nicht zwingend. Ausser man kann vielleicht eine Telefonumleitung sicherstellen, aber am Empfang muss jemand da sein. Das geht nicht bei allen Funktionen gleich. Ich wär vorsichtig mit allgemeinen Regelungen, die für alle gelten aus denen man dann einen Anspruch in die eine oder andere Richtung ableiten könnte. Sondern meistens muss man das individuell von Fall zu Fall anschauen.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	51	51	Thema Ergonomie zu Hause beim flexiblen mobilen Arbeiten... das habe ich noch nie erlebt. Ausser es gibt ein Problem. Also jemand hat ein Rückenproblem oder so. Also ich muss ehrlich gestehen, ich arbeite seit Jahren... ich habe vor einem halben Jahr Bandscheibenvorfall im Nacken gehabt... Ich habe dann angefangen meinen Arbeitsplatz zu Hause auszurüsten so wie ich ihn eigentlich schon vor fünf Jahren hätte ausrüsten müssen.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	59	59	Was auch noch wichtig ist, Zugang von extern zu internen Servern. Ich muss nicht nur einen Laptop haben, sondern ich muss mit dem Laptop auch den Zugang haben zu den internen Dokumenten. Sonst arbeite ich quasi parallel, zwar ist das Dokument auf dem Server, aber ich arbeite zu Hause. Das heisst ich muss mir vorher überlegen, morgen arbeite ich zu Hause. Das heisst, ich muss das das das und das mitnehmen. Zuerst herunterladen. Sonst kann ich nicht arbeiten. Kaum bin ich zu Hause, merke ich, ou, das hab ich vergessen, das hätte ich auch noch gebraucht. Da hab ich keine Chance. Dann muss ich anrufen, kannst du mir das schicken. Per Mail... und das ist Aufwand. Das heisst, es braucht einen Zugang zu den internen Server, Intranet oder wie immer das dort heisst.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	66	66	Wenn sie zu Hause arbeiten, ist das Risiko gross, dass ich ein Mail mache. Und das hat allenfalls je nach Thema nicht die gleiche Qualität der Führungskommunikation. Leute können nicht einfach so schnell nachfragen. Von daher müssen nicht nur die Kommunikationsstrategien zwischen den Mitarbeitenden sondern ganz explizit die Führungskommunikation dem ausgerichtet sein.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	72	72	Es braucht es auch von den Mitarbeitenden, aber da finde ich, da muss man auch die Organisation irgendwie schützen. Ausser es wird erwartet, dass man zu Hause arbeitet. Aber, wenn... du, Chef, ich hab ein Problem, am Mittwoch nachmittag sind meine Kinder zu Hause, was soll der Vorgesetzte machen. Wenn du zu Hause arbeiten willst, dann ist das eigentlich deine Organisation. So. Die Frage ist immer, darf jemand, wenn er will in einem definierten Rahmen zu Hause arbeiten oder wird es explizit erwartet. Das sind so die Arbeitsformen, wo man sagt, wir haben keine Infrastruktur, sondern alle sollen zu Hause arbeiten. Dann habe ich als Arbeitgeber natürlich ganz andere Pflichten. Weil ich keine Alternative biete. Wenn es ein Recht ist, das jemand kann, wenn jemand will und wenn es Sinn macht, in Kauf nehmen, dann biete ich immer eine Alternative, dass jemand ins Büro kommt, wo alles so ist, wie es sein sollte

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP5	81	81	Also eben, das Risiko ist immer gross, dass man es überreglementiert. Dann passt es für niemanden richtig. Für die einen ist es zu rigid, für die anderen zu lasch, man hat dann zwar für alle eine Regelung, aber es passt für alle nur halb. Dann wird es erfahrungsgemäss nicht gebraucht oder nicht angewendet.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP3	23	23	Ganz selten mache ich auch so ein ein paar mal im Jahr - wenn ich viel schreiben muss - setze ich mich manchmal gerne in den Zug und fahr einfach nur Zug als Arbeitstag.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP3	27	27	Also es kommt sehr darauf an auf die Art der Tätigkeiten - würde ich sagen.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP3	45	45	Genau, wenn diese dann auch eng zusammenarbeiten müssen, dann braucht es in jedem Fall auch eine policy, eine Rahmenregelung auf Unternehmensebene, wo so die Eckdaten / Eckpfeiler festgehalten sind.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP3	71	71	Ansonsten, was die Betriebskosten für die Arbeit zu Hause angeht, also ich handhabe das so, dass ich sage, klar zu Hause nütze ich mein Internet und Strom. Strom ist vernachlässigbar. Aber das Internet bezahle ich sowieso. Und was habe ich noch? Ja, Druckerkosten vielleicht. Aber dafür, dass ich zu Hause die Infrastruktur benutze für berufliche Dinge kann ich auch mal hier den Farbdrucker benutzen, wenn ich etwas Privates ausdrucken möchte.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP3	75	75	Und dann ist dann auch die Flexibilität wieder futsch, und ich glaube, wenn man es schafft, so ein agreement zu finden, mit dem einfach auch beide Seiten gut leben können, dann ist das gut.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP3	123	123	Es gibt ja z.B. Studien, die zeigen, dass Leute, die viel von zu Hause arbeiten, geringere Karrierechancen haben. Wobei ich immer sage, ja das stimmt zwar, aber das stimmt auch nur in Unternehmen, wo das .. wo die Arbeit von zu Hause mehr oder weniger eine Ausnahmeerscheinung ist. Weil Unternehmen, wo alle mobil-flexibel arbeiten, da kann eigentlich dieser Effekt gar nicht auftreten, dass man nicht gesehen wird. Da verschiebt sich ja irgendetwas.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP4	53	53	Es ist abteilungsspezifisch. In einer Firma wie der unseren, hast du z.B. die Produktion, wo du dort sein musst, du hast gewisse Jobs, wo du vor Ort sein musst, du hast gewisse andere Jobs, wo du nicht vor Ort sein musst. Und da kannst du nicht eine Richtlinie machen, du kannst es nicht mal gross clustern, wahrscheinlich. Du musst dort auf den Vorgesetzten vertrauen, wie er das Thema handhaben will.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP4	60	60	Global gesehen hat man gewisse Kulturen, wo relativ stark sind im vor Ort arbeiten, die haben auch einen grösseren Fokus auf Kontrolle. Dann gibt es andere Kulturen, wo es wieder anders ist. Bei uns ist es natürlich sehr global. Ich hatte eine Mitarbeiterin vom Libanon, eine von China, eine von Argentinien, eine von Europa... Jeder Mitarbeiter bringt einen anderen Kulturhintergrund mit. Und dann ist es einfach wichtig, das zu diskutieren.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP4	63	64	Transparenz, Partizipation, Vertrauen, Eigenverantwortung sind so Stichworte bezüglich Kultur... b: Das ist wiederum von Land zu Land unterschiedlich. Und auch auf Mitarbeiterebene. Wenn du natürlich einen Buchhalter hast, dann hast du einen anderen Fokus auf den Buchhalter, als wenn du jemand im Controlling hast, wo einen etwas grösseren Verantwortungsbereich hat. Das kommt auch immer sehr stark darauf an. Ich habe zum Beispiel auch Praktikanten und dort wird es auch wieder anders gehandhabt als bei einem Controller.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP4	68	68	ja, und wir arbeiten in den Finanzen, für uns ist es kein Problem zu Hause zu arbeiten, das ist ja dann sicher auch die mobile, die Geschichte mit der Infrastruktur. Wir haben alle iPhones, ob jetzt jemand in Deutschland arbeitet, wir haben viele Grenzgänger, du kannst mit Facetime Audio gratis miteinander reden, wenn die Person zu Hause ist mit Wifi. Es hat jeder einen Laptop, wo jeder alles machen kann, sogar an Videokonferenzen teilnehmen. Diese Voraussetzungen müssen schon vorhanden sein, und die sind bei uns auch vorhanden
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP4	79	79	Wir haben in der Abteilung den Google Kalender, einen Gemeinschaftskalender, wo jeder oben hin schreibt, wo er ist. Wenn du zu Hause arbeitest, schreibst du einfach working from home, wenn auf Reisen bist, schreibst du on business trip, wenn du Ferien hast, bist du dort, wenn du sonst etwas Spezielles hast, schreibst du es dort hinein. So handhaben wir das, dann sieht jeder, wo die Person ist.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP4	89	89	Und wir haben gesamthaft keine riesen Fluktuation bei uns, weil du eben die Möglichkeit hast, wenn es nicht passt, kannst du einem Mitarbeiter eine andere Stelle anbieten. Aber das ist bei einer KMU sicher nicht der Fall. Das ist in einer Grossunternehmung mit 100'000 Mitarbeiter anders als bei einer KMU mit 80, da hat man die Flexibilität nicht.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP4	93	93	Genau, das muss alles funktionieren. Technologie hat in den letzten 5 Jahren einen riesen Sprung gemacht... Kosten sind runter gekommen..
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP4	95	95	Man macht mehr Chats. Für mich ist das kein Thema. Das können alle möglichen Chats sein. Wir brauchen WhatsApp, wo man mittlerweile im Flugzeug brauchen kann, wenn man auf Wifi ist. Wir haben auf dem Computer sogar zwei Chatfunktionen, die wir brauchen können. Das ist wie schnell zu jemandem rüber laufen, das ist in der heutigen Zeit so verankert, man stellt schnell eine Frage, das ist sogar noch besser als rüber laufen, weil das blinkt denn bei einem, wenn er es beantwortet, hat man vielleicht schnell eine Konversation oder sonst ist es einfach dort, bis er zurück kommt nach zwei Stunden und dann beantwortet er es dann schnell.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP4	98	98	es ist fundamental anders, wenn du bei einer Grossfirma arbeitest oder bei einer bei einer KMU, wirklich 180°.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP2	6	6	aber in den Führungspositionen, in der Administration und Verwaltung der Hochschule hast du doch eher eine Präsenzkultur. Die von der Buchhaltung müssen einfach da sein.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP2	20	20	Also ich bin zum Beispiel für die Infrastruktur zu Hause selber zuständig. Ich bekomme nicht irgendwie ein Büro eingerichtet oder ich bekomme nicht automatisch ein Handy oder so. Das ist nochmal ein separater Prozess. Ob du irgendwie Telefonkosten ersetzt bekommst, oder so. Es ist grundsätzlich geregelt, wer die Kosten übernimmt. Und dann gibt es den Prozess, quasi, du brauchst einen Arbeitsplatz, also einen Computer und einen Stuhl und bla, und dann war es in meinem Fall so, dass ich logischerweise einen Laptop brauche und nicht einen festen Computer. Und dann wurde das so bestellt.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP2	38	38	Ich habe das Gefühl in internationalen Firmen ist es viel stärker verankert.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP2	38	38	die arbeiten in virtuellen Teams, quasi Basel, Boston, Shanghai und dann machen sie Telefonkonferenzen. Und der eine arbeitet abends von zu Hause aus wenn der andere am Morgen aufsteht... Das ist eine viel grössere Selbstverständlichkeit allgemein.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP2	40	40	Das ist ja genau der Punkt, dass man Eigenverantwortung voraussetzt und übergibt. Dass man das zusammen bespricht. Und im Dialog bleibt über Risiken. Dass man ein Auge darauf hat und auch Feedback gibt, wenn man merkt, es wird mir zu viel oder ich verliere den Anschluss. Ich glaube, das ist ganz wichtig.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP2	50	50	... und dass man dafür Räume zur Verfügung stellen muss. Regelmässige Gespräche, wo es eben nicht nur um die Zielerreichung geht, sondern auch um die Arbeitszufriedenheit.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP2	81	81	Und ich lerne es auch wirklich dadurch. Das ist auch etwas, wo man die Kompetenz entwickeln muss. Wie du dich organisierst im Home Office musst du lernen. Und auch wie du dich abgrenzt... wie oft du Mails checkst... es geht ja um solche Sachen.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP2	83	83	Du kannst eigentlich nicht erwarten, dass, wenn du am Freitag um 11h eine Mail schreibst, dass du vor Montag eine Antwort hast. Das ist eine Kulturfrage, unausgesprochen. Das darfst du nicht erwarten. Der HR-Leiter bei uns hat mal etwas Interessantes gesagt in einem Workshop zu dem Thema. Wenn sein Chef ihm am Sonntag Abend eine Mail schreibt, dann ist schon in Ordnung, vielleicht liest er es auch, aber er darf nicht erwarten, dass er das beantwortet. Das wäre unanständig, hat er gesagt. Unanständig.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP2	83	83	Und Respekt gegenüber dem Sonntag des anderen. Du kannst nicht erwarten, dass der andere am Sonntag erreichbar ist. Du hast vielleicht einen Vorsprung, wenn du am Montag ins Büro kommst und du hast es schon gelesen. Das ist ja auch ein Vorteil von der Flexibilität. Mir hilft das zum Teil auch nach den Ferien, dass du einen Tag vorher mal schaut, bevor du ins Büro gehst, was kommt auch dich zu. Das baut eher Stress ab. Das ist aber wirklich ein prekärer Balanceakt, wo wird Stress abgebaut und wo wird Stress generiert mit der ständigen Erreichbarkeit.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP7	15	15	So kleine schnelle Sachen kann man besser machen, wie grosse Arbeiten. Das ist weder gut noch schlecht, so ist es einfach. So muss man sich dann halt einrichten. Du musst dich anpassen. Das ist sicher ein Faktor.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP7	17	17	Ich hatte dort auch die Möglichkeit zu schauen, wie aktiv sind sie in den Systemen. Das Kontrollieren war für mich eine Voraussetzung. Wenn es ein reiner Blindflug gewesen wäre und ich nicht gewusst hätte, wie produktiv die Leute sind, dann weiss ich nicht, wie es heraus gekommen wäre.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP7	24	24	Wenn er das will und das ein Bedürfnis von ihm ist, wenn es funktioniert und er leistet so viel wie hier und ihm gehts besser, dann haben wir alle gewonnen.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP7	26	26	Home Office ist dafür gedacht, dass du dein Tagessoll erfüllst, halt zu Hause. Und wenn du dein Tagessoll zu Hause plötzlich in einer Stunde erfüllst, dann stimmt etwas nicht.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP7	38	38	Es wird davon ausgegangen, dass du dir das zu Hause gut einrichtest... Das liegt ganz allein beim Mitarbeiter.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP1	51	51	Aber ich glaube, es ist ja eh vielleicht ein wichtige Prämisse bei all dem, was mir wirklich zentral scheint, dass das ein Angebot ist, das man nutzen kann, wenn man will.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP1	53	53	Es ist eh eine Grundprämisse, dass man sagt, es ist eine Option, wenn man jetzt sagt, es ist ein Muss, dann sind wir bei Arbeitsformen wie Freelancer und crowdsourcing und so - das ist ein ganz anderes Konzept.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP1	53	53	Ich hab's immer so verstanden, es ist eine Option in meinem Arbeitsverhältnis und die Frage, schafft man im Unternehmen oder zu Hause.
Erfahrung/Allgemeine Hinweise	IP1	57	57	Und das soziale.. wenn man nur einmal in der Woche daheim bleibt, dann hat es wenig Implikation also für die ganzen Thema. Wenn es in der ein, zwei, drei Qualität erfolgt, wie ich es mache, dann ist das sicher nochmals anders.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP1	7	7	d.h. ich bin hier nach wie vor 90% angestellt, hab relativ anspruchsvolle Vorgaben, betriebswirtschaftlich, Aquisitionen, Umsatz und hab das die letzten 5 Jahre extrem, wirklich mit extremer Flexibilität und Ortsunabhängigkeit etabliert. Und auf das Fazit bezogen, ist mein Fazit eigentlich uneingeschränkt positiv.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP1	7	7	Und ich ziehe aber extrem positive Bilanz, dass ich extrem effektiv bin, extrem viel auch Zeit damit für mich ausschaffe. Ich habe eine Familie, ich habe zwei Kinder und mache viel Sport, ich mache Musik - und hab für das jetzt extrem viel Zeit gewonnen
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP1	7	7	Genau - bin aber extrem effektiv, einfach... arbeite auch sehr viel, wenn dann viel zu tun ist.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP1	13	13	Da stehst du am morgen auf und machst das, wozu du Lust hast.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP1	57	57	Es gibt wenig Möglichkeiten von Vertrauensvorschuss. Das ist eine ...
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP8	7	7	ich habe es einerseits geschätzt die Möglichkeit zu haben, das hat es mir natürlich auch erleichtert mit dem Studium, dass ich wirklich alles unter einen Hut bringen konnte,
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP8	7	7	Hab ich auch Freude daran bekommen, wenn ich das Private mit der Arbeit verbinden kann. Zum Beispiel nach den Ferien ist es angenehm im Homeoffice starten zu können. Zuerst mal in Ruhe an den PC sitzen und die Mails durchgehen, nicht nach Olten reisen, die Tatsache, dass ich über Mittag schnell mein Gottemeitli sehen konnte... wäre auch nicht möglich, wenn ich in Olten wäre... Das geniess ich schon.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP8	15	15	Da schätze ich es sehr, dass ich in meinem eigenen Flow arbeiten kann.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP8	15	15	Ich fühle mich viel produktiver, wenn ich meinen eigenen Biorhythmus leben kann, und eben an Homeoffice Tagen immer grad das machen kann, was mir am ringsten geht.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP6	7	7	Was ich aber sehr schätze, ist, dass ich die Möglichkeit habe, weil ich sowieso... ich erfasse meine Zeit nicht, ich arbeite einfach. Und ich schätze es sehr, dass ich auch mal sagen kann, ich geh jetzt um fünf und arbeite dann abends nochmal drei Stunden von zu Hause aus. Ich habe dort mein Zeugs und meinen Tisch und meinen PC, also ich arbeite dort vom Mac aus und das ist auch nochmal ein Feeling für mich... Das schätze ich sehr, dass ich die Möglichkeit habe.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP5	8	8	Grundsätzlich ist es für mich eine Erhöhung des Handlungsspielraums. Und das hat dadurch eine positive Konnotation. Ich kann selber sagen, wo will ich arbeiten und das ist für mich positiv.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP5	9	9	Ja ich habe eigentlich grundsätzlich positive Erfahrungen. Es muss stimmen von der Infrastruktur, das ist wichtig. Der Rahmen muss stimmen.

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP5	21	21	Wenn ich nicht muss, komm ich nicht hierher, sondern dann arbeite ich zu Hause. Ja, das Pendeln entfällt, das sind für mich drei Stunden gewonnen pro Tag.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP5	21	21	Das heisst, ich steh am Morgen um halb acht auch, geh duschen, mach mir ein Kaffee und dann fange ich an zu arbeiten. Das ist Lebensqualität.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP5	21	21	wenn ich Coiffeurtermin habe, dann geh ich zum Coiffeur. Dafür arbeite ich ein anderes Mal ein bisschen mehr. Das ist kein Problem. Das ist nicht primär das mobile, sondern, das sind die flexiblen Arbeitszeiten. Es ist der Zeitgewinn, es ist die Flexibilität...
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP5	21	21	auch sich zu überlegen, welches ist der richtige Kontext für den Typ Arbeit, den ich mache. Und das gibt einem einen grösseren Handlungsspielraum.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP5	21	21	wenn es darum ging ein Konzept zu schreiben, beispielsweise, und ich habe gewusst, im Büro kommt dauernd jemand vorbei, also ich hatte damals, insgesamt etwa hundert Leute bei mir in meinem Bereich, natürlich nicht alle direkt, aber trotzdem... und wenn man dort im Büro ist, dann ist immer jemand, der etwas will von einem, oder man hat Sitzungen... und dann hab ich halt auch mal gesagt, jetzt arbeite ich zu Hause. Dann kann ich dran bleiben.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP5	22	23	i: Du kannst fokussierter an eine Arbeit gehen... b: Weil ich weiss, ich habe dann keine Laufkundschaft in Führungszeichen von Mitarbeitern, die etwas fragen könnten.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP5	23	23	Aber wenn ich an etwas dranbleiben sollte, dann ist es besser, wenn ich mal zwei drei Stunden in Ruhe daran arbeiten kann. Es ist effizienter schlussendlich. Dafür bin ich das nächste Mal im Büro auch wirklich verfügbar für die, die kommen.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP3	11	11	Ja es ist - der Zugewinn an Freiheit, der ist erstmal extrem angenehm und ja, weil es eben auch ein Gefühl von Kontrolle gibt und ich kann beeinflussen, wie mein Arbeitstag aussieht, und ich kann auch Berufliches und Privates ohne Probleme mischen.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP3	13	13	Also das Wahrnehmen von Terminen durch den Tag oder so - und das ist ... ja, das erlebe ich schon als grossen Gewinn.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP3	15	15	Wenn das Arbeitspensum normal ist, erlebe ich fast nur Vorteile, aber das ist ja nicht immer so.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP3	17	17	Ja, also gut - für mich natürlich auch - ich wohne in Zürich und der Arbeitsort Olten - diese Fahrtzeiten einzusparen, das finde ich auch ganz angenehm, insbesondere wenn ich z.B. so vormittags einen Termin in Zürich habe und wenn ich nicht für einen halben Tag hierher kommen muss und so ...das finde ich, würde ich - obwohl es dieselbe Fahrt ist - doch als sehr aufwendig empfinden.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP3	19	19	Diese Flexibilität zu haben, die Arbeit drumrum zu organisieren. Sei es im Zug oder sei es zu Hause.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP3	25	25	Ich glaube diese Zeitersparnisse und dass man die Arbeiten um die ortsgebundenen Termine drum herum organisieren kann, ist eine Effizienzsteigerung und dass man eben im Zug oder auf dem Bahnhof Mails schnell beantworten kann,
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP3	25	25	Aber andererseits eben, so die Möglichkeit mehrere Meetings an mehreren Orten und zwischendrin auch noch Kleinigkeiten zu erledigen, hat auch eine Form von Effizienz.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP3	29	29	Das klappt eigentlich ganz gut, dass ich das zu Hause auch so nutzen kann für dieses Arbeiten am Stück für so längere Zeiten.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP4	45	45	Die Bereitschaft von allen ist vorhanden. Auch am Sonntag zu arbeiten, dafür arbeiten sie dann halt am Montag nicht.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP2	6	6	Ich habe gemerkt, bei meinem Thema müssen sie fast, weil durch mobil-flexibles Arbeiten unterstützen sie auch die Vereinbarkeit und Gleichstellung.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP2	10	10	Sondern ich mache immer mehr elektronisch. Das vereinfacht es dann auch wieder, weil man dann nicht so viel ausdrucken muss und mitschleppen muss. Das hängt nah zusammen. Das elektronische Büro und mobilflexibles Arbeiten.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP2	12	12	Sondern du bündelst Informationen und dann, wenn das Gespräch ist, besprichst du alles durch.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP2	79	79	Professionalität heisst, mit dieser Freiheit so umgehen können, dass man sich auch abgrenzen kann.

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP7	17	17	Das wäre vielleicht noch ein positiver Punkt aus meiner Erfahrung: zu Hause kannst du effizienter und konzentrierter arbeiten. Das heisst, ich bin produktiver. Hingegen hier, wo ständig Leute herum sind, die dich etwas fragen, in die Pause wollen oder sonst stören, oder der ganze Lärm... der behindert am Arbeiten.
Erfahrung/Chancen+eigene positive Erfahrungen	IP7	17	17	Wenn man vom backoffice ausgeht, wo du viele Fälle am Tag lösen musst, immer wieder ähnliche Arbeit, gleiche Arbeit zum Teil... sozusagen Fließbandarbeit... ein etwas krasser Ausdruck... es ist nicht ganz so... dann kann ich mir gut vorstellen, dass du das zu Hause effizienter und schneller lösen kannst.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP5	32	32	Was dort dann sehr wichtig ist, ist der IT-Support. Das ist etwas, dass ich auch bei Kunden, wo das ein Thema war, schon festgestellt habe, dass es daran scheitert. Dass dann Mitarbeiter gesagt haben, ich komm nicht auf den Server und die Hälfte der Zeit geht es nicht... Und wenn man dann zu Hause arbeitet und mehr Zeit damit verbringt die technischen Probleme zu lösen, dann ist es auch nicht mehr effizient. Wobei das gibt es selbst bei grossen Organisationen, die dezentrale Units haben, die auch dort das Problem haben.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP5	68	68	Ja, die Kommunikationskompetenzen und -formen müssen überlegter sein. Weil ich sehe, es ist eine Unsitte und das hängt mit dem Thema zusammen, aber nicht nur, es nimmt massiv zu, dass die Vorgesetzten Führen by mail. Und das ist nicht das Gleiche wie Führen by bilateralen Gesprächen. Das ist nicht die gleiche Qualität der Führung.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP8	19	19	Also wir tauschen uns grundsätzlich im Team viel aus. Wie läuft es dir im Homeoffice, oder wenn man positive Erfahrungen macht.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP1	7	7	und ich schaffe stark inhaltlich auch in den Projekten mit den Kunden, also sag mal, das ist jetzt vielleicht ein Preis den man zahlt, zu sagen, ich hab heutzutage zum Teil eine bessere Beziehung zu den Kunden als hier zu den Kollegen.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP1	7	7	Das müssen wir die anderen fragen. Die würden erwarten, dass ich mehr da bin, mich mehr zeige, und mich noch mehr einbringe,
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP1	11	11	Da gibt es dann schon Zeiten, in denen ich mich dann völlig verliere... und ganze Tage bin ich dann auch allein. Meine Frau arbeitet auch. Die Kinder sind dann auch weg. Wo ich mich dann in der Welt verliere. Manchmal denke ich dann, ich muss ein bisschen aufpassen. Das ist immer eine Challenge ... dass ich mich völlig in dem verliere, wenn ich wirklich den flow habe.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP8	7	7	Anfänglich war es für mich sehr schwierig. Ich hatte das 50% Praktikum an der Fachhochschule, aber es wurde mir ziemlich von Anfang an klar gemacht, dass wir mobil-flexibel arbeiten und dass es nicht verlangt wird, dass ich sämtliche Zeit vor Ort bin. Es muss einfach die Arbeit erledigt sein. Das war mir am Anfang schon etwas unangenehm. Ich hatte das Bedürfnis vor Ort zu gehen, weil ich das Gefühl hatte, man muss mich sehen beim Arbeiten.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP8	7	7	... aber habe gleichzeitig gemerkt, dass, wenn ich im Homeoffice war, dass ich in eine Überkompensieren reingekommen bin. Ich hatte wie das Gefühl, ich müsse mehr machen, mehr präsent sein, mehr emails rauslassen, dass mein Arbeitgeber wirklich merkt, ich bin am arbeiten...
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP8	7	7	Sobald ich dort rausgegangen bin, war für mich klar, jetzt fängt meine Privatzeit an. Und das kommt dann schon alles durcheinander, wenn man mobil-flexibel arbeitet. Ich musste zuerst lernen, dass ich in einer Selbstverantwortung drin bin, dass gewisse Sachen, wo vielleicht der Arbeitgeber vorher mehr Verantwortung getragen hat, dass ich lernen musste selbstverantwortlich damit umzugehen. Mich auch für mich einsetzen.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP8	9	9	Es brauchte Erfahrung, zum Beispiel, dass ich extra trotzdem vor Ort gegangen bin, auch wenn ich Arbeit hatte, die man gut im Homeoffice hätte machen können. Und dann merkte ich, es sind gar nicht alle da. Ich musste zuerst die Kultur des Zusammenarbeitens kennenlernen. Ich musste zuerst ein Gefühl entwickeln, wie das läuft und konnte dann den Übergang machen dazu, ok, es zählt die Leistung, die Arbeit, Deadlines,

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP8	9	9	Habe aber auch gemerkt, dass es bei 50% ein bisschen grenzwertig ist, das mobil-flexible Arbeiten. Im Nachhinein muss ich sagen, dass ich fast 10% hineinbuttern musste, um das irgendwie zum Laufen zu bringen. 50% sind zweieinhalb Arbeitstage in der Woche und wenn man dann noch zusätzlich, also man ist ja schon mal nur 50% im Betrieb, und wenn man dann noch einen Tag im Homeoffice arbeitet, ist man gar nicht mehr viel vor Ort. Und dann in den Projekten im Zusammenhang bleiben zu können und immer auf dem neusten Stand bleiben zu können, erfordert doch einen gewissen Aufwand. Heute habe ich das Votum, mobil-flexibles Arbeit mit Homeoffice usw. sehe ich erst ab 50% und mehr. Darunter finde ich, wird es schwierig, dass man im ganzen Arbeitszusammenhang bleiben kann.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP8	11	11	Das habe ich gemerkt, dass ich selber Abgrenzungen finden muss. Früher war das vom Arbeitgeber sehr klar strukturiert, auch der Feierabend war sehr klar gekennzeichnet.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP8	11	11	ich habe mich mit dem Thema Boundary-Management eingehend befasst und musste dann lernen, wo sind meine persönlichen Grenzen. Das ist eine sehr persönliche Geschichte, da ist jeder etwas anders.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP8	11	11	Ich musste auch herausfinden bis wohin bin ich bereit, flexibel zu sein im Sinn auch inwiefern bin ich bereit auch zu Randzeiten noch eine email zu beantworten. oder ein Telefon abzunehmen. Und welche Zeiten möchte ich mir freihalten und auch nicht ansprechbar sein für Arbeitsthemen.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP8	15	15	ist für mich auch wichtig, dass man im Homeoffice am Abend auch wieder mal einen Punkt findet. Dass man sich ein bisschen festlegt, was heute laufen soll. Weil es kann dann schon ins Endlose abdriften...
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP6	7	7	Ich habe ein Riesens Thema, das es mitbringt, das ist die Abgrenzung. Das finde ich sehr wichtig, dass du zwei Sheets zum Thema gemacht hast. Ich finde genau das die Problematik des ganzen Themas, die permanente Erreichbarkeit durch die Digitalisierung. Ich spüre, dass mich das anfängt zu stören, wie ich bewusst meine Natel auf die Seite lege und in eine Schublade versorge und sie sind ausgeschaltet. Und ich merke, wie mein Gegenüber damit Mühe hat, dass ich in dieser Zeit nicht erreichbar bin. Das macht mir sehr fest Mühe, darum hab ich auch immer ein ungutes Gefühl bei dem System, weil das bringt es immer ein bisschen mit...
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP6	7	7	Ich bin lieber zwölf Stunden hier und dann fahre ich runter und dann geh ich nach Hause. Darum, ich bin immer ein wenig zwiespältig, ich habe Angst die Grenzen verfließen zu lassen.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP6	9	9	Ja, es ist die Technologie, die bereit gestellt werden muss. Das ist eine Herausforderung. Was ich merke, wir haben, unsere IT hat sehr hohe Sicherheitsauflagen und das spürt man auch wenn man arbeitet. Es gibt gewisse Sachen, die sind ein bisschen langsamer und wenn ich von zu Hause aus arbeite, rechnet es vielleicht eher auch ein bisschen länger.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP6	9	9	Und man spürt dann einfach, es macht es dann mühsamer, darum möchte ich auch so wenig wie möglich... es enerviert einen dann, wenn es nicht funktioniert und man 100 mal klicken muss, bis das pdf aufgeht. Das finde ich die Gefahr oder die Schwierigkeit ist, das dann auch adäquat aufzubereiten, dass es dann nicht einfach nur ein nice-to-have ist, sondern wenn man von so etwas spricht, dann soll es ja von der Bedienbarkeit her auf dem gleichen Level sein wie wenn ich hier den PC anschalte. Das stellt ich mir noch schwierig vor das in Einklang mit den Sicherheitsvorkehrungen zu bringen. Das geht sicher heute schon, bei uns einfach noch nicht.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP6	29	29	Wir haben Handys, Mails, wir haben das Outlook, wir haben uns... ich sag, sie sollen doch auch einfach spontan vorbei kommen und rede. Ich habe es nicht so gern mit Mails, es ist oft falsch formuliert...
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP6	88	88	Darum, wen sprichst du eigentlich an? Jeder einzelne muss entscheiden für sich selber, ob er das will oder nicht. Wenn du ihm das aufdrückst... Wenn du jemandem den Privatraum von zu Hause wegnimmst und Grenzen aufbrichst und das Büro in den Bereich eindrücken lässt, ich finde das ist ein ganz negativer Punkt.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP5	8	8	Es braucht eine gewisse Selbstdisziplin und das hängt wahrscheinlich von der Sozialisierung einerseits, aber auch von der Person/Persönlichkeit ab, ob man das kann.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP5	11	11	Dann braucht es natürlich schon auch Rahmenbedingungen im Sinn von, die Familie ist nicht da. Also wenn die Familie zu Hause ist oder Kinder...

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP5	11	11	Es gibt auch solche, die sagen, sie arbeiten zu Hause und dann haben sie zwei Kinder, um die sie sich noch kümmern. Das ist meines Erachtens qualitativ dann nicht mehr das gleiche konzentrierte, fokussierte Arbeiten. Schlicht und einfach nicht mehr möglich.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP5	11	11	Also entweder ich bin zu Hause und habe frei und dann Kinder oder dann arbeite ich. Und dann ist klar, keine Betreuungsarbeit oder so. Denn meines Erachtens geht das nicht kombiniert. Ja, ich glaube, da muss man eine klare Trennung machen.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP5	18	19	i: Eine Frage auch von Kontrolle und Vertrauen ... b: Genau. Das ist eine Herausforderung.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP5	21	21	Auch wenn ich im Zug noch etwas machen kann, aber im Zug arbeiten ist nicht die gleiche Qualität. Vor allem, wenn man zu Stosszeiten unterwegs ist. Zu Randzeiten geht das relativ gut.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP5	24	24	Das ist vielleicht auch eine Erschwernis, also wenn ich einen Bericht schreibe in Fribourg, und ich sollte den schön ausdrucken und so, doppelseitig und noch binden, das kann ich zu Hause nicht. Dann muss ich schauen dass ich doch mal hier vorbei komme... oder dass mir das jemand schickt und ausdruckt.... Das ist dann immer ein Zusatzaufwand.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP5	28	28	Da muss man auch sagen, es haben nicht alle Leute die gleichen Möglichkeiten. Wenn man irgendwo in der Stadt in einer Zweizimmerwohnung wohnt, dann kann man sich nicht auch noch ein Büro einrichten. Ich habe den Vorteil, wir haben ein Haus, ich habe ein Büro mit allem, ich kann die Tür zu machen...
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP5	28	28	Ich sag mal so, wir sind hier auch privilegiert, dass wir das dürfen und dass man in Ruhe gelassen wird und man muss sich nicht rechtfertigen und ein schlechtes Gewissen haben. Sondern es ist normal.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP3	13	13	Schwierig wird es dann, wenn einfach die Arbeitsbelastung hoch wird und wenn man Phasen hat, wo man sehr viel zu tun hat, weil dann - kurz gesagt - die Abgrenzung immer schwieriger ist. Ob sich das äussert, dass man abends dann doch irgendwie ...fast unbewusst, merke ich das, dass ich dann die Mails, die arbeitsbezogenen Mails noch abrufe. und ich denke, warum mache ich das eigentlich? Was will ich da jetzt eigentlich? Ist doch jetzt Feierabend. Morgen gibt es wieder einen langen Arbeitstag. Aber offensichtlich hat das dann auch so einen Effekt, dass die Arbeit in das ganze Leben so ein bisschen hineinkriecht. So erlebe ich das manchmal. Und da ist man da quasi - obwohl also - zusätzlich zu der belastenden Arbeitssituation so intensive Phasen noch gefordert, sich gut abzugrenzen oder so. Was noch eine ziemliche Herausforderung ist.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP3	25	25	sich genügend für schwierige und grosse Aufgaben sich den richtigen Ort wählt, vor allem sich dann auch genug Zeit reserviert - so am Stück und diese - ich sag mal - solche sehr mobilen Tage, wo ich sehr viel unterwegs bin und an zwei Orten quasi - da einen Termin - und am anderen Tag muss ich dann nochmals nach Olten und zwischendrin mach ich irgendetwas. Diese Tage sind schwierig, und ich muss aufpassen. Ich wollte beinahe sagen, diese Tage sind nicht effizient, aber es ist ja bezogen auf Was. Bezogen auf intensive Einzelarbeit - das kann man dann fast vergessen, würde ich sagen. Das braucht ne lange Zeit bis man da drin ist. Das braucht Ruhe und Ungestörtheit und dafür braucht man längere Phasen und einen festen Ort.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP3	37	37	Also ich merke es daran, dass einfach, was so die mentale Beschäftigung angeht, dass einfach die Arbeit sehr viel Raum einnimmt. Also dass es abends schwerfällt, die wirkliche Arbeit sein zu lassen und dass es auch am Wochenende schwerfällt wirklich Wochenende zu machen und nicht an die Arbeit zu denken und nicht zu denken, ah, ich könnte noch das erledigen. Dann hätte ich das nächste Woche vom Tisch. Das wäre doch angenehm oder so. Das ist ja dann sehr verlockend sozusagen, wenn er Arbeitsdruck hoch ist und da - also das merke ich - diese Phase, bis man wieder im erholten Stadium ist, dauert einfach dann länger. Und dieser Arbeitsmodus im Kopf geht dann einfach immer weiter. Es sind so - das habe ich zum Glück nur selten - Situationen, die mich nachts auch wachhalten.

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP3	37	37	Und letztes Jahr hatte ich eine Phase, wo es sehr schlimm war, also wo ich auch nachher gemerkt habe, das war zuviel, wo ich einen Tinnitus bekommen hab und das war zum Glück nur eins/zwei Wochen und dann ging es wieder weg. Das kann ja sehr schnell auch chronisch werden. Deswegen habe ich dann auch sehr viel Glück gehabt. Das war natürlich ein echtes Alarmzeichen und da war mir auch klar ... ich habe einfach das Gefühl uh, ich habe so viele Projekte gleichzeitig. Ich muss das alles machen. Deswegen habe ich es immer auch so in die eigentliche Freizeit geschoben und ja, ich glaube, der Körper hat keine Chance mehr gehabt, sich richtig zu erholen.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP3	41	41	aber die Unterstützung muss man sich eigentlich selber suchen. Da liegt such sehr viel in meiner eigenen Verantwortung.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP4	45	45	ja, also der Trend ist ja wirklich zum mobil-flexiblen Arbeiten. Das Problem dabei ist, dass das Gesetz oft eine Barriere/ein Hindernis dazu ist. Das ist eher das Problem hier.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP4	45	45	Aber das Gesetz erlaubt das nicht. Von dem her ist das Gesetz immer einen Schritt hinten drein.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP2	6	6	Und dann bist du so die Exotin und dann muss klar sein, dass du auch gut kommunizieren kannst, dass man sagt, ich bin immer am Dienstag, Donnerstag da, oder Montag, Donnerstag, und dann bin ich auch früh da, zum Beispiel, aber am Mittwoch arbeite ich von zu Hause. Und wenn das alle wissen... sonst gibt es so einen Groove, ja wo ist die eigentlich und was macht die eigentlich.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP2	6	6	Und das hab ich gemerkt, das ist das was ich auch schwierig finde zum Teil und wo ich immer noch... die Akzeptanz im Team.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP2	6	6	Und da habe ich selber ein bisschen Mühe bekommen, weil ich das Gefühl hatte, die anderen im Stab finden, ich sei nicht da und haben einen anderen Anspruch.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP2	6	6	die machen dann um 9h Kaffeepause. Und ich komme halt erst um halb neun, und dann habe ich sicher nicht Zeit zum Kaffee trinken um 9h. Weil ich hatte meinen Kaffee schon im Zug. Und ich habe schon eine Stunde gearbeitet. Und ich muss dann dran, wenn ich dann im Büro bin, dann muss ich bündeln, muss alles ausdrucken und habe Sitzungen und so.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP2	6	6	Das ist eine andere Art, und du merkst dann, dass du dich anders organisieren musst und anders funktionierst. Und das kann dann innerhalb vom Team komisch sein.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP2	8	8	Es ist ein Wandel. Es kommt halt darauf an, du hast zum Teil ältere Frauen im Sekretariat, die haben so ihre Nische, ihren Altar... dort würde ich auch nicht hin sitzen, das ist eine andere Art zu arbeiten. Das ist halt Transition. Das spürst du, je nach dem bist du noch Exotin.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP2	10	10	Und man muss sich einfach gut organisieren. Man muss extrem immer voraus schauen. Schon allein, was brauch ich wann, dass man immer die Unterlagen dabei hat. Man kann nicht einfach ins Büro jeden Tag und es ist alles dort. Sondern ich überlege immer bevor ich gehe, fange eine halbe Stunde vorher an, muss ich quasi schon alert sein, muss ich morgen etwas dabei haben und wo bin ich übermorgen. Und wo bin ich nächste Woche. Das muss man sich darauf einstellen, das ist aufwendig gewesen am Anfang,
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP2	10	10	Und der Fehler, den ich gemacht habe, ist gewesen, dass ich immer noch am Papierbüro klebe und viel ausdrucke und viel in Ordner ablegen will. Und das bin ich nun auch langsam am Auflösen, weil ich merke, ich brauche das gar nicht mehr. Am Schluss ist es so viel einfacher, wenn man es in der elektronischen Ablage findet.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP2	12	12	Ich habe das gemerkt, ich muss einfach bündeln. Das verlangt auch meine Vorgesetzte.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP2	79	79	Es braucht gewisse Voraussetzungen. Auch persönliche. Ich hatte auch schon Momente, wo ich gemerkt habe, es geht nicht. Das ist nicht gut, das ist jetzt nicht gesund. Dass du dir selber z.B. gewisse zeitliche Rahmenbedingungen selber setzen musst. Also, wenn du sehr engagiert bist und dann die Entgrenzung, dass du dann überall arbeitest. Und immer und mit der Erreichbarkeit. Das finde ich sehr wichtige Themen.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP2	83	83	Weil dann musst du immer schauen, wer arbeitet überhaupt wann. Das braucht einfach mehr vorausschauende Planung. Du kannst nicht einfach die Leute irgendwann bestellen und die kommen dann schon. Eben, das wird unterstützt durch die Kalenderfunktion.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP2	83	83	Aber du musst einfach viel mehr organisieren.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP7	5	5	Aber weil oft die Verbindungen schlecht sind und alles extrem langsam geht und wir zum Teil mit relativ grossen Files arbeiten, darum habe ich damit ein bisschen aufgehört. Das Einzige was man mehr oder weniger machen kann, ist mit emails zu arbeiten. Das ist sicher mal eine Beschränkung, ein relativ wichtiger Faktor. Die Bandbreite und Connectivity.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP7	15	15	Weil, wenn du so eine email bekommen hast, ist das zum Teil 2-3min gegangen und manchmal kam es gar nicht und hat das ganze Outlook blockiert. Also das heisst, immer wenn Datenpakete gross werden, wird es mühsam, wenn man mobil arbeitet. Vor allem an bewegenden... ich würde unterscheiden zwischen statisch... also Home Office oder in einem Café ... und wenn du dich bewegst gleichzeitig noch. Je grösser die Datenpakete werden mit denen du arbeiten müsstest, z. B. ein grosses Excel-File oder so Sachen, desto mühsamer wird es.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP7	17	17	Gleichzeitig leidet dein soziales Umfeld.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP7	17	17	Wenn du monotone Arbeit hast, dann ist es sowieso langweilig, und wenn du keine zusätzliche Reize deiner Mitarbeiter rundherum hast, dann landest du je nach Persönlichkeit in einem Loch,
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP7	24	24	Das Problem war nachher, er ging nach Hause und ich hatte morgens um neun eine Frage, die er beantworten konnte, habe ihm eine email geschrieben. Es kam trotz dringendem Nachfragen keine Antwort. Auch telefonisch. Also das ist nicht die Vorstellung von Home Office. Eine schlechte Erfahrung.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP7	24	24	Fälle die zeitnah bearbeitet werden mussten, das kann man nicht einfach auf das Wochenende schieben.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP7	51	51	Es geht nicht einfach nur über Distanz und über Telefon oder über Skype oder sonstige Medien, digitale Medien. Sondern du brauchst Nähe. Das ist das, was wir hier genau auch beobachten. Wenn du zwei Tage nicht hier bist und arbeitest von zu Hause, du bekommst gewisse Aspekte nicht mit. Hektik bekommst du nicht mit, wenn es Reibungen gibt, irgendwo in anderen Sitzungen, wo gewisse Leute aus Sitzungen rauslaufen und dann siehst du, er ist schlecht drauf und dann fragst du, was los ist. Und dann erzählt er vielleicht noch Relevantes für deine Arbeit, weil irgend ein Projekt nicht so läuft wie es sollte... Zu Hause bekommst du das nicht mit...
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP7	51	51	Und da verpasst du was. Und ich behaupte, wenn du von zu Hause arbeitest, musst du doch irgendwie zeigen und transparent sein, was du von zu Hause aus gemacht hast. Weil, wenn du so arbeitest wie hier, aber der Faktor Präsenz ist nicht mehr da, dann gehst du auch schneller verloren, wenn du kein Resultat zeigst. Rein durch Präsenz kannst du eigentlich schon was markieren.
Erfahrung/Herausforderungen+eigene negative Erfahrungen	IP7	53	53	Dieses Engagement kannst du von zu Hause viel weniger rüber bringen, als wenn du vor Ort bist.
Involvierte Personen+Stellen/Ansprechperson bei Problemen	IP6	27	27	Ja, genau, das ist auch eine Weisung von mir. Ich will, dass sie kommen.
Involvierte Personen+Stellen/Ansprechperson bei Problemen	IP6	39	39	Technisch IT, im Umgang unter anderem der Vorgesetzte und natürlich Human Resource als Anlaufstelle.
Involvierte Personen+Stellen/Ansprechperson bei Problemen	IP6	91	91	Ich bin eine Ansprechperson, HR... Was wir noch haben ist eine Abteilung Personalentwicklung, die ist weg vom HR, sie gehört zum HR,
Involvierte Personen+Stellen/Ansprechperson bei Problemen	IP6	91	91	Und die von der Personalentwicklung sind nur pro Mitarbeitende. Und wollen sie schützen. Also man hat dort immer die Möglichkeit zu gehen und zu sagen, ich habe ein Problem. Und wenn man es ganz anonym will, hat das Spital eine externe Firma beauftragt, wo man sich melden kann, wie ein Whistleblower, auf der emotionalen Ebene Probleme besprechen kann.
Involvierte Personen+Stellen/Ansprechperson bei Problemen	IP5	38	38	Ja, ganz klar. Ausser es gibt ein technisches Problem. Dann muss wahrscheinlich die Chefin oder der Chef auch sagen, sorry, du musst der IT anrufen.
Involvierte Personen+Stellen/Ansprechperson bei Problemen	IP3	41	41	... bei Unterstützung würde ich da an meinem Vorgesetzten denken dem Institutsleiter und da habe ich es so erlebt, wenn es wirklich kritisch wird, wie letztes Jahr die Situation - da hat er dann auch schnell reagiert und mich quasi von allen Projekten komplett abgezogen und da so erst mal auch die Situation erleichtert.
Involvierte Personen+Stellen/Ansprechperson bei Problemen	IP3	41	41	Es ist schon Teil unserer jährlichen Gespräche oder ... wir haben auch ... dieser Personalentwicklungsaspekt, der ist jetzt schon bei ihnen sichtbar, aber die Unterstützung muss man sich eigentlich selber suchen. Da liegt such sehr viel in meiner eigenen Verantwortung.

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Involvierte Personen+Stellen/Ansprechperson bei Problemen	IP4	70	72	<p>b: Es gibt den Sozialdienst, wenn jemand Stress hat, sich nicht wohl fühlt mit dem Vorgesetzten, mit der Abteilung oder. Dafür gibt es den Sozialdienst, wo die Leute gehen können. Oder den Betriebsarzt. Oder es gibt die Hotlines, die man anrufen kann, und und und..</p> <p>i: Aber nicht spezifisch auf Probleme mit mobil-flexiblem Arbeiten bezogen...</p> <p>b: Nein, das ist eher generell. Da gibt es natürlich die Personalabteilung auch, wo man dem Mitarbeiter sagen kann, wenn du damit nicht zurecht kommst, melde dich dort.</p>
Involvierte Personen+Stellen/Ansprechperson bei Problemen	IP7	29	30	<p>i: Dann liegt die Verantwortung beim Teamleader, dass seine Mitarbeitenden leistungsfähig Home Office machen, dass die Regeln klar sind und eingehalten werden...</p> <p>b: nur Teamleader.</p>
Involvierte Personen+Stellen/Ansprechperson bei Problemen	IP7	32	32	Ansprechperson ist immer Teamleader. Überhaupt nicht formell. Das ist auch richtig so
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP1	15	15	Das sind sicher zwei Ebenen. Das ist ja hier auch so. Einmal ist's hier die übergeordnete personalpolitische Ebene ... da sagt man auch gewisse interne Bedingungen, wie progressiv oder kleinkariert sie auch immer sind .
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP1	15	15	Sicher die Geschäftsleitung und alles andere sind die direkten Vorgesetzten , also die operative Umsetzung.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP8	21	21	Es ist ein Prozess, wo zu verschiedenen Zeitpunkten verschiedene Akteure sich beteiligen müssen, damit es gelingt. Ich kann jetzt nicht per se sagen, es müssen immer die und die Personen involviert sein, aber ich denke, für den einzelnen Arbeitgeber ist es sehr wichtig, dass es im Team gelöst ist und dass man im Team weiss, wie man damit umgeht.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP8	23	23	Darum gehört auch das Facility Management mit rein, das auch mitbestimmen muss bei der Raumausstattung in Zukunft.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP6	36	37	<p>i: Wie fest soll das HR involviert sein?</p> <p>b: Fest, aber bei uns ist das auch ein Geschäftsfeld. Als Servicecenter automatisch mit einem Geschäftsleiter. Unbedingt. Weil die Hälfte des Leitfadens ist Human Resources, der Mensch, wie geht man damit um, wie schützt man ihn. Unbedingt.</p>
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP5	36	36	Ja, ich denke, es braucht so klassisch die zentralen Funktionen, wenn es das gibt überhaupt... Das haben lange nicht alle, die kleinen haben das nicht zwingend.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP5	36	36	Man muss die Führungskräfte unterstützen, aber es ist in meinem Verständnis schlussendlich ein Aushandeln zwischen den Mitarbeitenden und den entsprechenden Vorgesetzten.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP5	92	92	Das könnte ich mir vorstellen, dass es nützlich ist. Wobei, nochmal, ich finde das HR hat eine wichtige Rolle im Sicherstellen von Rahmenbedingungen, aber schlussendlich hängt es sehr stark von der Führungskraft selber ab.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP3	45	45	Ansonsten auch in Grossunternehmen - im grossen und ganzen, hängt es ganz extrem von den Führungskräften ab und von dem, wie es in einzelnen Teams gestaltet wird.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP3	45	45	Also deswegen würde ich eigentlich sagen, das gilt wahrscheinlich auch für kleine Unternehmen - bei der Einführung und auch immer regelmässig müssen diese Herausforderungen und diese Fragen, wie man jetzt sich innerhalb dieser flexiblen Rahmenbedingungen organisiert, auf Teamebene besprochen werden. Das wäre so meine Hauptempfehlung, und das ist natürlich am besten, wenn es von der jeweiligen Führungskraft ausgeht
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP2	14	14	Technik schlussendlich, dass du die Infrastruktur hat. Also HR unterstützt bei uns die Führung.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP2	14	14	Und dann auch IT. IT muss funktionieren. Sonst... weiss gar nicht.

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP7	28	28	Da wird irgendwo so ein Entscheid gefällt, ah, Home Office ist jetzt möglich. Dann geht das über die Linie runter und dann entscheidet eigentlich der Mitarbeiter selber, also der Teamlead entscheidet, der kann oder der kann nicht. Rein nur der Teamleader. HR ist bei uns sehr intransparent und weit hinten. HR siehst du eigentlich nur bei Anstellungsgesprächen, wahrscheinlich beim Austrittsgespräch und nicht mal immer.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP1	17	19	Ja einen einen halben Tagen darf man zu hause arbeiten. Aber nicht alle dürfen und wenn nicht alle, sollte man es gar nicht machen... i: Wer entscheidet das? b: Geschäftsführung. Was ist der rechtliche Rahmen, der arbeitsrechtliche, und der betriebspezifische und für welche Bereiche gilt es und in welcher Form?
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP1	23	23	b: Aber ich glaube, ich bleib dabei, das sind die zwei - HR kann immer natürlich noch unterstützen - aber ich bleibe dabei. Das sind die zwei Ebenen: Geschäftsführung und direkte Vorgesetzte. Ich glaube, die haben die wichtigste Hebelwirkung.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP8	21	21	Am Anfang, wenn das Unternehmen das neu initiieren will, dann ist sehr wichtig, dass man das HR miteinbezieht, dass man die Führung miteinbezieht, Facility Management und IT miteinbezieht, das man technisch ausgestattet ist. Dass man von zu Hause aus arbeiten kann.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP8	21	21	Es braucht einen Kulturwandel im Unternehmen. Da ist ganz wichtig, dass von ganz oben her mitgemacht wird, dass wirklich von ganz oben das Zeichen kommt, wir wollen das.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP8	21	21	es braucht das HR, welches das ganze begleitet, wo vielleicht extra noch geschult wird. Es braucht Schulung für Mitarbeitende wie Führungskräfte, weil das mobil-flexible Arbeiten doch neue Kompetenzen von allen fordert. Dort braucht es schon sehr viele bewusste Schritte, wo es sich lohnt genau hinzuschauen und das genau zu organisieren.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP8	23	23	Am Anfang gehört die Geschäftsleitung dazu, da gehört das HR rein, das Facility Management, weil mobil-flexibles Arbeiten erfordert auch andere Räumlichkeiten.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP8	23	23	Und natürlich Führungskräfte, die auch früh aufs Boot geholt werden müssen.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP6	31	31	Grundsätzlich muss es ja irgendeinen „Besteller“ geben oder einen Wunsch oder einen Bedarf. Und der kommt vom operativen. Und nachher ist es meiner Meinung nach ein strategischer, also ein Managemententscheid, ob man das überhaupt will. Also abwägen finanziell, Sicherheiten etc.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP6	31	31	dann glaube ich, ist es eine Management-Frage. Vorher muss der Bedarf von den Leuten kommen, irgendwie kommen ja so Wünsche, du, wie wär das eigentlich, wenn ich mal von zu Hause aus... Und dann finde ich wichtig, dass erst mal oben entschieden wird, ob man das verfolgen soll und dann braucht es meiner Meinung nach eine Arbeitsgruppe mit einem Interessenvertreter aus jedem Bereich, der tangiert wäre.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP6	31	31	Die müssen darum dabei sein bei der Evaluation, dass man sie fragt, wie kannst du dir das vorstellen. Möchtest du das von zu Hause aus oder... eben das haben wir dann gemacht, brauchst du nur ein Tablet...
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP6	31	31	Und ich glaube, das konnten wir nur checken, weil wir mit ihnen geredet haben und gespürt haben, dass es gar nicht alle wollen. Darum: die Interessengruppen musst du unbedingt abholen, aus den Branchen, wo du das Gefühl hast, dort macht es Sinn. Also es ist für mich ein top-down-Entscheid, aber der Bedarf ist bottom-up.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP6	35	35	ich glaube, wenn du die Geschäftsleitung hast, dann hast du, wenn es richtig aufgestellt ist, von jedem Bereich einen Interessenvertreter. Und die können es ja auch in ihren Geschäftsbereich reinbringen und den Bedarf abholen, und wenn es keinen Bedarf gibt...
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP5	34	34	Es braucht wahrscheinlich IT, ziemlich sicher, es braucht sicher HR, im Sinn von Regelungen, Arbeitszeit etc... Wenn es irgendwie ein zentrales Prozess-Unit gibt, dann braucht es das wahrscheinlich auch... Und vor allem die direkten Vorgesetzten, die sind die wichtigsten.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP3	43	43	Bei grossen Unternehmen können wir es relativ gut sagen, wie es idealerweise ablaufen sollte. Da sollte es auf jeden Fall eine Art Commitment von der obersten Geschäftsleitung geben - das ist ganz wichtig. Aber vielmehr als, sozusagen, das bekräftigen müssen sie auch nicht, aber das müssen sie. Und dann hat sich gezeigt, dass zur Zusammenarbeit zwischen... also HR und IT und Facility Management, wenn es auch noch mit einem Umzug in neue Büroräume verbunden ist, wenn damit auch neue Bürogestaltung verbunden ist.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP2	17	18	i: Wer hat dich informiert, wo du das machen musst? b: Das hat die Führungsperson, meine Vorgesetzte gemacht.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP2	20	20	Das HR schickt der Vorgesetzten, ich glaube 10 Tage vorher, einen Hinweis, jetzt musst du den Arbeitsplatz einrichten, weil deine neue Mitarbeiterin anfängt. Und dann machen die das.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP7	28	28	Da wird irgendwo so ein Entscheid gefällt, ah, Home Office ist jetzt möglich. Dann geht das über die Linie runter und dann entscheidet eigentlich der Mitarbeiter selber, also der Teamlead entscheidet, der kann oder der kann nicht. Rein nur der Teamleader.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP7	32	32	Für neues Notebook und so kann man über das Internet einen Request stellen. So ein Request geht beim Teamleader vorbei und er approved es. Du redest natürlich vorher mit dem Teamleader und erklärst ihm dein Problem.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP7	48	49	as war die Frage vorher, ist HR involviert in so einen Prozess der Einführung? b: ja, sicher. Beim Aufsetzen schon. Die Richtung vorgeben.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP3	45	45	Das wäre so meine Hauptempfehlung, und das ist natürlich am besten, wenn es von der jeweiligen Führungskraft ausgeht und wenn man quasi mal eine Sitzung vereinbart - ein oder zwei Stunden oder vielleicht auch einen halben Tag, wenn man das Gefühl hat, da ist viel zu besprechen wo man durchgeht, okay - wieviel home-office ist erlaubt: wann an welchen Tagen, wie machen wir das mit der Erreichbarkeit, wie ist es mit der Erreichbarkeit an den Wochenenden, welche Technologien wollen wir nutzen, was sind so die Erwartungen was Antwortzeiten angeht auf E-mails. Dann gibt es auch Teams, die haben Kundenkontakt, seien es interne Kunden, externe Kunden - da muss man erreichbar sein. Wie handhabt man das da, wenn eben alle irgendwo arbeiten und weil es einfach sehr viele Entscheidungen auf der operativen Ebenen sind, die man auch nicht zentral für das ganze Unternehmen regeln kann, braucht es das einfach auf dieser Teamebene, glaube ich, und dann ist es natürlich sinnvoll, wenn man das in regelmässigen Abständen immer wieder anschaut, gerade zu Beginn nach eins/ zwei Monaten irgendwie so ein kurzes up-date macht, wie laufen unsere Absprachen, die wir gemacht haben, funktioniert es so, wie wir gedacht haben. Später vielleicht jährlich oder so.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP3	49	49	Wenn das aber nicht das Thema ist und Kompetenz allgemein eigentlich vorhanden sind, dann ist es wichtig auf der Teamebene diese Absprachen zu finden. Und das ist heutzutage wieder ... kann schwierig werden, weil viele Leute in mehreren Teams arbeiten, in mehreren Projektteams zumindest ja, d.h. das wird gleich ziemlich komplex in grossen Organisationen, häufig. Aber ich glaube, wenn man das unterlässt, dann schleichen sich auch informelle Regelungen ein. Dann gibt es Unklarheiten, dann machen die einen das so, die anderen so und - ja - es gibt dann sehr schnell Unzufriedenheit.
Involvierte Personen+Stellen/Bei Einführung+Allgemein	IP3	51	51	Ja, also, idealerweise würde das von den Führungskräften ausgehen, aber natürlich kann das das Team auch einfordern. Das Team kann ja auch sagen, „hey für müssen uns mal darüber austauschen, wie wir eigentlich die Erreichbarkeit regeln wollen, die Anwesenheit und diese ganzen Sachen. Und, ja ... das kann man auch einfordern.“
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP1	51	51	Aber ich würde auch nicht sagen, es gehört zur Aufgabe der Führungskraft zu überlegen, der ist der Typ und der ist der Typ und dem erlaube ich es und dem nicht. Ich glaube, das wäre für mich schräg. Zunächst würde ich sagen, jeder entscheidet für sich, ob er das Angebot nutzen will oder nicht und wenn dann die performance nicht stimmt weil da zu viel home-office gemacht wird, und einer ist dann nicht der Typ dafür... dann muss man das diskutieren, aber dass man da schon im Vorfeld irgendwelche diagnostische Kategorisierung festlegt, das ist schadet eher.

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP8	21	21	Weil nicht alle gleich sind und die gleichen Voraussetzungen haben, sollte man schon allen die Freiheit lassen. Weil man überlässt viel Verantwortung den Mitarbeitenden und sollte ihnen daher auch genügend Spielraum lassen, um gesund und produktiv arbeiten zu können.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP8	23	23	Auch für Führungskräfte ändert sich viel, muss man dann auch stufenweise anschauen. Ich denke vor allem fürs mittlere Management wird es eine grosse Herausforderung. Weil sie doch viel Kontrolle lernen müssen abzugeben. Aber gleichzeitig auch andere Fähigkeiten neu dazu gewinnen müssen. Um die eigenen Mitarbeitenden befähigen zu können im mobil-flexiblen arbeiten.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP6	11	11	Ich muss ein unglaublich grosses Mass an Vertrauen haben.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP6	11	11	wir sehen uns alle zwei Wochen und dann schauen wir wo wir stehen. Und in den zwei Wochen geh ich einfach davon aus, auch wenn er nicht da ist, ich seh ihn nicht... ich seh ihn viel nicht, und ich geh in dieser Zeit einfach davon aus, dass er arbeitet. Das ist normal, dass man sich nicht sieht und da muss man einfach die Gewissheit haben, dass das geht. Vertrauen. Also wir haben die Kompetenzen und den Verantwortungsbereich sehr klar definiert.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP6	17	17	Aber gleichzeitig konnte ich mir wahnsinnig viel Ressourcen schaffen, indem ich nicht permanent überprüfen muss und dabei sein muss. Sondern durch das grosse Vertrauen, welches auch berechtigt ist - das ist nicht nur einfach ein Wunsch, dass ich nichts zu tun habe - sondern das ist berechtigt, habe ich auch die Möglichkeit mir Ressourcen frei zu machen. Also, ich kann mich verlassen, ich kann sagen, probier das mal... mach das mal
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP6	17	17	Wir leben im Spital sehr offen das System vom Coachen, also mit dem Coachee und dem Coach, wir appellieren daran, den Mitarbeitenden selber zu fordern, seine Ideen zu überlegen. Das hilft natürlich. Die Leute haben natürlich die Coaching-Kurse auch gemacht. Sie sind ja selber auch Führungspersonen. Sie wissen das einzuordnen und sie wissen... sie schätzen ihre Freiheiten und sie machen ihre Arbeit gern, sie haben nicht nur C-Aufgaben, sondern sie haben wirklich ihre Aufgaben und ihren Verantwortungsbereich. Und darum kommt mir das auch mehr als entgegen, ich habe dann nur das Organisatorische, wenn du so willst, muss nicht noch permanent das Zeug vorkauen und überprüfen. Das macht es sehr angenehm.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP6	19	19	Meine Mitarbeitenden haben manchmal ein bisschen Mühe zu verstehen, dass ich nicht problemorientiert bin, sondern lösungsorientiert, und sie sollen sich schon mal überlegen, wenn sie mit etwas kommen. Und wenn ich etwas verändern will, dann möchte ich das mit ihnen zusammen, also Change Management mach ich nicht alleine, ausser ich habe das Gefühl, es braucht's. Aber es bringt mir nichts, wenn ich ihnen etwas vorkaue. Sie arbeiten auch jeden Tag hier und sie müssen sich auch wohlfühlen können. Und das kommt manchmal noch nicht so an, weisst du, dieser Gedanke, aha, ich darf mitgestalten.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP6	21	21	Es ist ein Kulturwandel und ich gebe ihnen eigentlich auch die Kompetenz nebst nur der Verantwortung.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP6	21	21	Und ich fordere auch die Kompetenzen, ich will nicht nur, dass sie verantwortlich sind für etwas, sondern dass sie sich auch überlegen dürfen, wie möchte ich das gestalten, wenn ich schon verantwortlich bin. Das braucht jetzt wahrscheinlich noch ein bisschen Zeit. Und da spielt das schon auch mit rein. Sie kommen immer wieder und sagen, ich bin dann eine Stunde beim Arzt. Dann muss ich sagen, ja, das ist gut... ich bin mir da ein ganz andere Arbeit gewohnt von früher. Wir haben das einfach gemacht. Und ende Jahr bin ich an meinen Zielen gemessen worden und nicht, ob ich jetzt 8,2 heute gearbeitet habe und morgen 12, dafür übermorgen nur 4, das hat keinen interessiert. Das ist halt eine Kultur, die ich sehr schätze. Aber das bedingt, dass die Leute sich selber motivieren können.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP6	27	27	Ja, genau, das ist auch eine Weisung von mir. Ich will, dass sie kommen. Ich bin nicht böse, wenn sie mit etwas kommen, dass Fehler generieren könnte oder wo wir Probleme haben... Ich habe dann Mühe, wenn sie etwas probieren und hoffen, dass es dann schon gut heraus kommt und am Schluss muss man dann irgendwelche Scherben zusammenputzen...

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP6	43	43	ch denke gerade bei dem Thema ist die Führungsperson der direkte Vorgesetzte vom operativen Mensch an der Front, der das mobil-flexible Arbeiten ausführt. Und sein Vorgesetzter muss Bescheid wissen. Er muss spüren, ist der Mensch etwas für die Art der Arbeit. Weil sehr viel Mitarbeitende von uns haben das Gefühl, sie müssen irgendetwas machen, weil die Gesellschaft... das macht man heute einfach so. Und das Gespür zu haben als Vorgesetzter, ist der Mann dort am richtigen Ort, will er das... Das holst du dann ja wieder im Coaching oder in einem Gespräch ab.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP6	43	43	mein Ding ist immer da die soziale Komponente, wie fest kann es jemandem weh tun das System, wie fest kann es jemanden stressen. Ist er fähig sich abzugrenzen, ganz viel Leute haben Mühe mit der Abgrenzung.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP6	43	43	Der Zwang erreichbar sein zu müssen. Der Zwang sich austauschen zu müssen. Warum auch immer. Ich sehr die Gefahr schon in dem, der Zwang immer wieder die Geschäftsmails kontrollieren zu müssen. Könnte etwas kommen, hab ich was verpasst. Wir haben schon zwei drei Mitarbeitende, wo ich eher sage, hart auf hart, würde ich denen fast verbieten das zu nutzen. Aus Schutz vor sich selber. Und ich hab jetzt das Glück, dass meine Leute das checken und so sensibel sind, dass sie ihre Leute wahrnehmen. Wenn das einer nicht hat, ist das eine Gefahr.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP6	92	93	i: Rückkehrmöglichkeit für Führung? b: Das ist der Moment, wo du als Führungsperson führen musst. Bei dem Coaching Zeugs und den Grundgedanken vom Miteinander, das ist nur ein Aspekt... Das ist wieder bei uns toll, weil die Personalentwickler sagen, das Coaching funktioniert bis hier hin und ab hier musst du führen, da musst du auch entscheiden und da musst du vielleicht auch mal gegen den Mitarbeiter entscheiden, weil es für das Unternehmen das Richtige ist.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP5	17	17	Man muss bei den Leuten, die das regelmässig machen, sauber die Führungskommunikation klären.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP5	17	17	Man muss klar sagen, was die Erwartungen sind. Gegenseitig. Und man muss klar sagen, was ist die Erwartung bezüglich Präsenz. Und was ist die Erwartung bezüglich wie gearbeitet wird, wenn jemand weg ist.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP5	17	17	Und dann kommt es auch ein bisschen auf die Person an, da muss man auch ein bisschen individuell schauen.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP5	18	19	i: Eine Frage auch von Kontrolle und Vertrauen ... b: Genau. Das ist eine Herausforderung.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP5	43	43	Ich finde, das muss zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter. Da was ich vorher gesagt habe, es gibt so viele unterschiedlichen Ausgangslagen und das in einer gemeinsamen Policy für die ganze Organisation zu regeln... klar, gewisse Grundsätze, die den Rahmen bilden, ganz grob, macht Sinn. Sobald es zu detailliert wird, da macht es Sinn, dass man als Führungskraft zusammen mit der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter definiert.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP5	45	45	genau, und es muss eine Art psychologischer Vertrag geben zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, was das alles bedeutet, das finde ich wichtig. Das ist fast wichtiger als eine Policy von der Organisation. In einem Kleinbetrieb kommt das fast aufs Gleiche heraus, aber in einem Grossbetrieb... da sind dann noch irgendwelche Policies da... Schlussendlich ist entscheidend, was sagt mein Chef und was erlaubt mein Chef.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP5	46	46	Die beste Policy nützt nichts, wenn es nicht sauber auch auf der bilateralen Ebene auch angewendet und geklärt wird. Was heisst das für uns, was heisst das in unserem Kontext. Die Policy ersetzt meines Erachtens nicht die Abmachung zwischen Mitarbeiterin und Mitarbeiter und vorgesetzter Person. Das ist für mich komplementär. Das eine ist der grobe Rahmen, das andere ist die Konkretisierung im Einzelfall. Abhängig von den Personen, den Anforderungen vom Job und den Möglichkeiten der beiden Beteiligten etc.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP5	92	92	Was will ich als Führungskraft. Wenn die Führungskraft findet, es geht nicht, selbst wenn das HR sagt, bei uns ist es erlaubt, wenn die Führungskraft sagt, ich will das eigentlich nicht, dann wird es nicht gehen. Rein von der Haltung her... Es braucht dort die Bereitschaft der Führungskraft. Eine Policy von seiten der Organisation alleine reicht nicht. Dann kann man als Mitarbeiter noch so lange darauf pochen, ich habe das Recht... Die Führungskraft wird früher oder später Sachen finden, wo man dann sagen kann... ich hab's ja gesagt, es geht nicht. Weil irgendwas kann immer schief laufen.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP3	41	41	... bei Unterstützung würde ich da an meinem Vorgesetzten denken dem Institutsleiter
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP3	49	49	In der Zweierbeziehung Führungskraft/Mitarbeitende könnten auch einzelnen Themen sinnvoll sein, anzuschauen, gerade wenn es um die Frage geht „Wem traue ich was zu“ oder wenn es um die Frage der persönlichen Kompetenzen für das flexible Arbeiten geht. Das sind natürlich Themen, die man eher im Zweiergespräch angehen muss.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP3	51	51	Ja, also, idealerweise würde das von den Führungskräften ausgehen,
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP4	43	43	Ich finde, so lange es zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten geklärt ist, wenn jetzt jemand abends arbeitet und am nächsten Tag erst um 11h arbeiten kommt, so lange dies abgemacht ist, sehe ich in dem kein Problem, weil es ja im gegenseitigem Einverständnis ist.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP4	81	81	Ganz klar muss du das als Vorgesetzter beobachten, wie jeder Mitarbeiter mit dem zurecht kommt. Wieviel er machen kann, und da gibt es ganz klare Unterschiede. Mensch Faktor eins.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP4	81	81	wie gesagt, wir sind 85'000 Mitarbeitende, du hast die Möglichkeit, Mitarbeiter auch in andere Abteilungen zu versetzen. So dass es besser passt, aber das musst du sehr individuell anschauen.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP4	81	81	Als Gesamtbild musst du den Mitarbeiter betrachten. Kann er selbständig arbeiten, kann er über verschiedene Zeitzonen arbeiten, kann er mit dem Stress umgehen, sucht er sich Pausen wieder, sagt er es wenn es zu viel wird...
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP4	81	81	Und dann muss man auch im Interesse vom Mitarbeiter das Gespräch suchen.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP4	84	85	i: es ist deine Aufgabe als Führungskraft, den Mitarbeiter einzuschätzen, kann er das, passt er in das „Schema“ vom mobil-flexiblen Arbeiten... b: auf jeden Fall, ja. Wir arbeiten alle viel und es sind interessante Stellen, die wir anbieten...
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP4	97	97	Das ist der Vorgesetzte, der das klären muss. Ich habe auch schon mal am Freitag Abend ein Chat bekommen, und dann gedacht habe, nein, jetzt mag ich nicht. Und dann antwortet man nicht. Und dann hab ich am Montag morgen zurück geschrieben. Aber das musst du selber wissen, wie du damit klar kommst. Und für die Mitarbeiter ist es gut, wenn du ihnen sagst, es ist keine Verpflichtung.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP2	6	6	Und dann habe ich aber gemerkt, dass es meiner Vorgesetzten doch sehr wichtig ist zu klären, an welchen Tagen ich arbeite und dass es nicht ausufert, dass es eine klare Struktur gibt, und das habe ich gemerkt, das ist sehr wichtig.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP2	6	6	on der Vorgesetzten her ist es in meinem Fall so, dass sie das völlig unterstützt. Und auch vertraut, und es funktioniert auch. Die Kommunikation funktioniert. Wir haben regelmässige, wir haben alle zwei Wochen eine BILA, also regelmässige Gespräche, wo Ziele überprüft werden. Wir haben regelmässiges MAG, sowieso.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP2	12	12	Dass sie eben nicht jede Woche fragt, wann bist du da. Oder wo bist du gewesen. Dass sie nicht kontrollierend ist.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP2	12	12	Also, auf jeden Fall Transparenz, dass man voneinander weiss, klare Struktur, wer wann arbeitet, wer wann wo ist. Nicht kontrollieren, sondern vertrauen.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP2	12	12	Und klare Ziele. Management by objectives. Dass man nicht Präsenzkontrolle macht, sondern Zielüberprüfung.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP2	36	36	Dass es nicht für alle einen Anspruch gibt, sondern dass die vorgesetzte Person mit den jeweiligen Mitarbeitenden schaut ob es für den Falle geht. Mit den persönlichen Voraussetzungen, mit den Rahmenbedingungen, mit dem Aufgabenprofil, was der Job verlangt... Das muss man wirklich individuell anschauen. Und auch immer wieder überprüfen, evt. anpassen.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP2	41	42	i: Die Themenbereiche mit den Mitarbeitenden individuell aushandeln... b: ja, genau, nicht verallgemeinern. Mit der Einzelperson schauen, ob es für den jeweiligen Fall geht.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP2	50	50	Das ist eben schwierig, weil am Schluss steht und fällt es mit der vorgesetzten Person, mit der Führungskompetenz von ihr. Ob sie erreichbar ist, ob sie verständnisvoll ist, ob sie dem Raum gibt.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP2	79	79	Und immer und mit der Erreichbarkeit. Das finde ich sehr wichtige Themen. Dass man Erwartungen klärt. Mir hat das sehr geholfen, dass ich gemerkt habe, meine Vorgesetzte erwartet von mir, dass ich das im Griff habe. Sie erwartet nicht von mir, dass ich übercommitted bin.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP2	81	81	Weil das Verhältnis so ist, dass man offen darüber reden kann. Dass ich sagen kann, dass es in letzter Zeit viel gewesen ist. Oder dass sie mir sagt, dass ich viel zu viel mache. Das würde sie gar nicht machen, da musst du dich abgrenzen. Auch inhaltlich. Es ist auch eine Entwicklung, Personalentwicklung. Bei mir geht es oft auch bei den Zielsetzungen darum, dass ich lernen muss, mich besser abzugrenzen.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP2	81	81	Führung heisst ja auch, dass du die Mitarbeitenden einschätzen kannst und kennst und auch weisst, wo sie Schwierigkeiten haben. Und sie dabei unterstützen kannst, dass sie sich dort entwickeln können.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP2	83	83	Und dann muss man als Führungsperson... wenn ich Sitzungen organisiere, das ist sehr komplex. Weil dann musst du immer schauen, wer arbeitet überhaupt wann. Das braucht einfach mehr vorausschauende Planung.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP7	17	17	Ich hatte dort auch die Möglichkeit zu schauen, wie aktiv sind sie in den Systemen. Das Kontrollieren war für mich eine Voraussetzung. Wenn es ein reiner Blindflug gewesen wäre und ich nicht gewusst hätte, wie produktiv die Leute sind, dann weiss ich nicht, wie es heraus gekommen wäre.
Involvierte Personen+Stellen/Rolle der Führungskraft	IP7	17	17	ob die Person da ist oder nicht, du musst am Schluss irgend eine Leistung sehen und beurteilen können.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP1	15	15	Das normative also das Zeitreglement, Erfassung von Arbeitszeit, an wieviel Tagen darf man, an wie vielen nicht... Ich finde das Betriebe da zum Teil noch sehr kleinkariert sind. Aber man muss es regeln.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP1	27	27	Es wird dann schnell kleinkariert, aber das ist halt das Metier und insofern finde ich es wichtig, dass man die Frage klärt und auch frühzeitig klärt und sich dort nicht in ein Abenteuer einlässt, wo dann eh niemand will und auch nicht verantworten will.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP1	27	27	Das hilft dir sicher, so dass du es auf dem Radar hast und vielleicht auch ... das geht zu zweit oder das ist vielleicht ganz kompliziert.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP1	29	29	bei uns sind es ganz wenig Regeln, und ich denke, bei einem Geschäftsmodell, da eher formaler ist und bei Versicherung, Banken .. was weiss denn ich .. Produktion da braucht es mehr... Man darf das ja auch nicht unterschätzen, letztendlich die Sachzwänge, die bestehen...
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP1	33	33	b: Das ist ein furchtbarer Begriff „interessierte Selbstgefährdung“, aber das musst du offensichtlich verwenden, weil es ein hype ist, aber ich glaube, das damit niemand was anfangen kann... im Sinne von, das ist halt viel zu akademisch. Ich finde es eigentlich Selbstausbeutung besser,
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP1	35	35	b: Das Thema ist richtig, interessierte Selbstgefährdung, aber die Formulierung ist zu überdenken.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP1	39	39	ie Fragen sind schon legitim, aber ich denke man muss aufpassen, dass man genau mit diesen Diskussionen die Idee nicht zerstört. Da hätte ich klar die Meinung, my policy, wenn ich Geschäftsführer wäre, auch hier gilt, wir bieten das an und wir gehen davon aus, das jeder zu Hause die Voraussetzungen hat. Und wenn er die nicht hat, dann muss er halt ins Büro kommen
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP1	39	39	Wenn ich als Arbeitgeber grosszügig wäre, dann darf ich erwarten, dass auch der Mitarbeiter grosszügig ist und sich entsprechend halt auch darauf einlässt, dass man voraussetzen kann, dass er die Dinge hat. Wenn er sie nicht hat, dann muss er halt selber mal in die Kasse greifen oder kommt ins Büro.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP1	40	40	b:Aber ich sage jetzt mal so.Die Fragen sind schon berechtigt. Es ist nur die Frage, wohin sie führen
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP1	42	42	Man macht mal zwei / drei zweistündige Orientierung, was zeichnet Ergonomie im home-office aus.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP1	44	44	Aber ich finde das ist ein ganz normales win-win. Wir geben euch den Spielraum und Vertrauensvorschuss, aber wir investieren keine 3000 Franken in euren Büroarbeitsplatz.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	31	31	ch fände ein „weiss nicht“ hier gut. Weil das ist auch eine Aussage. Weil wenn eine Führungskraft zu solchen Punkten nicht Stellung nehmen kann, dann sollte sie über die Thematik informiert werden. Je klarer dann eine Antwort gegeben werden kann, dann sieht man es ist bewusst und man hat darüber schon reflektiert, wie das genau ist im eigenen Betrieb. Evtl. auch noch Zwischenmöglichkeiten geben, zum Beispiel teils-teils oder die fünf Likert-Skala... wie ein Schieber, wir sind ganz dort oder gar nicht. Und eben ein weiss nicht. Mehr Optionen ist immer mehr wert, weil man mehr daraus lesen kann.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	43	43	dass Sie prägnante Titel wählen, die man voneinander unterscheiden kann. Finde ich besser, nur die Untertitel zu wählen.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	45	45	Muss für Sie stimmen, aber ich würde die Titel noch konkreter machen. Themen besser anleiten, einleiten.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	49	49	Führungsverständnis... neues gegenüber früher in einer Infobox am Anfang festhalten, damit sie konkreter antworten können.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	50	50	da wäre auch mein Vorschlag, dass Sie mit Beispielen arbeiten... Auch bei der Entgrenzung... Auch hier wieder einleiten, was die Gefahren sind, dadurch, dass man mobil-flexibel arbeitet...
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	52	52	Zum Teil vermischen sich Infos und Handlungsempfehlungen, weil sie sich bedingen, aber ich würde sie auseinandernehmen, weil wir lesen die Seiten von oben nach unten. Ich denke, die Leute würden vielleicht die Fragen anders beantworten, wenn sie den Rest gelesen haben, weil ihnen erst dann klar wird... Meinetwegen den ganzen Text erst vorschalten und am Schluss die Fragen. Damit sie sich mit Chancen und Risiken auseinandersetzen können und erst in dem Zusammenhang Antwort auf die Fragen geben können.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	55	55	Führungsvoraussetzungen... Wie gesagt, ich bräuchte wie einen Anleitungstext als Führungskraft... dann könnte ich die Fragen gut beantworten. Das ist eigentlich gut.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP6	52	53	Wie lange hattest du? b: Ca. eine dreiviertel Stunde. Aber ich hab dann natürlich nicht, ah, das müsste ich mal nachschauen, ich nehme an, wenn du da wirklich rein gehst, dann brauchst du einen Tag, weil dann musst du mal ein paar Abklärungen haben... aber einfach mal zum... und darum glaub ich, als Führungsperson ist das perfekt. Es wird auch nichts gross erklärt, es wird vorausgesetzt, dass man mit den Begrifflichkeiten klar kommt und der Definition.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP6	82	82	Ist ganz wichtig, ich finde den Leitfaden gut so wie er ist. Ich weiss auch nicht, ob er wirklich vereinfachbar ist ohne dass du wichtige Infos verlierst.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP6	82	82	Und darum glaube ich, das ist ja schon so zusammengefasst, wenn du noch Bullet points draus machst, gehen da nicht sehr viele Infos verloren. Darum frag ich, Leitfaden light. Das du quasi sagst, im Leitfaden light hast du die Schlagwörter und wenn sich einer nichts darunter vorstellen kann, hat er die Möglichkeit hinten detaillierte Infos dazu zu bekommen.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP6	88	88	Das zweite war für mich die Vermischung von Arbeit und Privatleben. Das ist für mich einfach ein Riesen Thema. Das hab ich zuerst vermisst. Und dann bringst du ja gerade zwei ... Life Domain Balance und Erweiterte Erreichbarkeit... das sind meine Themen gewesen, die mich beschäftigen würden, wenn ich mir überlegen würde, ob ich das selber wollen würde. So hab ich's angeschaut, nicht, ob ich das meinen Mitarbeitenden antun würde.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP6	98	98	Das ganze Wissenschaftliche ist mir manchmal ein Dorn im Auge. Das wissenschaftliche Geschreibsel - das ist jetzt wertfrei - vergisst manchmal, wer der Endabnehmer des Geschreibsel ist.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP5	40	40	Also ich habe mir überlegt, wenn ich Führungskraft bin und ich lese als erstes „Rechtliche Voraussetzungen“, rein psychologische finde ich, das würde ich nicht an den Anfang nehmen. Das Thema. Weil es ist ein schweres Thema, es ist auch nicht wahnsinnig klar... Es wäre schade, wenn es schon bei der ersten Seite scheitern würde, weil man schauen geht, ok, was haben wir bei uns, gibt es da Sachen, die schon geklärt sind... rechtliche Sachen... weil das könnte bereits ein Killer sein... Es muss irgendwo rein, keine Frage. Aber wieso nicht weiter hinten.

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP5	47	47	Nachher kann man sagen, ok, ist es ergonomisch. Natürlich ist es gut, wenn es ergonomisch ist. Dann Flächenbedarf und Beleuchtung... das ist dann meistens schon Luxus. Aber es ist natürlich schon wichtig, keine Frage.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP5	49	49	Das könnte auch in der Erwartungskklärung ein Thema sein. Wenn man den Vorgesetzten eine Checkliste gibt. Dass man sagt, wenn du zu Hause arbeitest, dann bist du verantwortlich, dass du sicherstellst, dass gewisse Grundlagen, ergonomische Grundlagen genügen. Dann kann man ein Blatt, ein Merkblatt abgeben. Der Chef kann nicht nach Hause schauen gehen, wie sieht der Stuhl aus. Meistens ist er auch nicht Ergonomieexperte. Aber dass man zumindest der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt... erstens sensibilisiert, zweitens die Möglichkeit gibt, das auch mal zu prüfen und anzuschauen.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP5	55	55	darum finde ich, dass man das in der Erwartungskklärung explizit thematisiert und auch klar macht, ich erwarte von dir, dass du dich nicht unnötigen Risiken aussetzt. Da gehören auch Fehlhaltungen etc. dazu, falsche Beleuchtung und so... dass heisst, du bist verantwortlich, dass du zu Hause auch einen ergonomisch einigermassen ansprechenden Arbeitsplatz hat. Hier hast du ein Infoblatt, worauf es ankommt.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP5	57	57	„Ist der technische Support flexibel erreichbar?“ Ist er überhaupt sicher gestellt? Also ich habe jetzt einen Kunden, bei dem ist die Regelung so, man darf zu Hause arbeiten, aber technischen Support gibt es nicht.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP5	63	64	Da ist die Erfahrung in der Aufgabe, im Job gemeint... b: Aha. Für mich bedeutete das Erfahrung mit dem mobil-flexiblen Arbeiten... Das müsstest du präzisieren.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP5	81	81	Also klassisch ist es so, es interessiert einen nicht, wenn man nicht betroffen ist.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP5	94	94	Ich finde die Idee noch gut, wie du gesagt hast, eine Langversion für's HR und eine Kurzversion für Führungskräfte. Aber das ist natürlich auch schwierig, du willst ja, dass es verhebt.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	59	59	Ich würde, glaube ich, überlegen, ob man Themen zusammenfassen kann.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	61	61	...zusammenfassen und gleichzeitig kürzen. Genau.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	69	69	Der Einstieg ist natürlich hart,nö. Auch mit den rechtlichen Situationen - da schlägt sich ja niemand gerne rum. Es ist auf der einen Seite total wichtig, dass es thematisiert wird, auf der anderen Seite - ich arbeite ja schon sehr lange mit dem Thema ... also ich kenne niemanden, der das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz im home-office irgendwann mal richtig angegangen ist.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	69	69	Also Ergonomieempfehlungen für ein home-office ... das habe ich noch nirgends gesehen. Das ist wie - ich glaube, das Problem ist auch, ja, das da wahrscheinlich in der Wahrnehmung vieler, die dafür verantwortlich sind, eben auch quasi das private oder das Arbeitsrechtliche sich mischen und dass man so in eine Denke gerät und sagt „Arbeit zu Hause ist halt Privatsache“. Zum Teil finde ich das auch gar nicht so - also ich finde es durchaus fraglich, ob man das von Unternehmen verlangen kann, dass sie quasi einen gesundheitsförderlichen, gut ausgestatteten Arbeitsplatz vor Ort - im Unternehmen - zur Verfügung stellt und auch noch investieren sollen in einen zweiten Arbeitsplatz zu Hause. Ist das fair? Weiss ich nicht. Das ist ein berechtigter Punkt - dort auch zu sagen „ist deine Sache“. Vielleicht könnte an es so lösen, dass ein Unternehmen - also gerade ein Grossunternehmen - sich überlegen könnten, was können wir so für allgemeine Empfehlungen aussprechen für das Arbeiten in einem home-office, welche Gesundheitsapskete. Im Sinne von Informationsvermittlung ... und es dabei belassen.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	73	73	was ich vermeiden würde, ist, dass man in kleinliche Diskussionen verfallen würde
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	75	75	Deswegen habe ich überlegt, wenn Sie bei den Handlungsempfehlungen im ersten Absatz, wo Sie Bezug nehmen auf die Arbeits- und Gesundheitsschutz - vielleicht wenn man da noch so ein Beispiel bringen würde, was heisst denn das eigentlich in Bezug auf mobil-flexibles Arbeiten, was ist ein Gesundheitsschutz unter mobil-flexibles Arbeiten? Weil so ist es ein bisschen ... wird man als Führungskraft ein bisschen allein gelassen mit dem Thema. Da steht jetzt alles - uh, das müssen Sie alles beachten ja da sind rechtliche Fragen, ganz gefährlich so, aber man kriegt nicht so richtig, also die Handlungsempfehlung ist ja, sie ist nicht besonders konkret, glaube ich, in dem Fall ...

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	77	79	Hier könnte man sich auch überlegen, ist sie für die Führungskräfte relevant oder sollten die nicht auch davon ... die haben ja genug zu tun mit den ganzen flexiblen Arbeiten ... müsste man nicht auch sagen, okay das müsste irgendwo im HR oder auf der Unternehmensebene oder in der Rechtsabteilung - da müssten diese Fragen gelöst werden. i: ja, mmh b: Gut, aber sonst ... es ist natürlich wichtig, dass man den Punkt mitnimmt. Vielleicht können Sie ihn auch ans Ende stellen.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	83	84	Es ist ein Studienergebnis. Dort ist es jetzt so gefunden worden, dass die einen das eher so und die anderen so wünschen und jetzt haben Sie das quasi einfach als Handlungsempfehlung umformuliert. Wo ich einfach ein bisschen vorsichtig wäre, ob man das so sagen kann. Ja, in dieser Befragung war das jetzt so, aber ... und dann müsste man das jetzt auch so ... müsste man eigentlich .. Es soll ja eine Handlungsempfehlung sein. Es ist ja eher ein Hinweis aus der Literatur, was sein könnte bei denjenigen die das Lesen.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	86	86	meine Meinung wäre, so eine Unternehmenspolice hat eben die Funktion, dass sie die extremen Werte sozusagen, die extremen Formen ausschliesst und dann eigentlich auf Abteilungs- und Teamebene den Mitarbeitenden Raum lässt, dort eigene Absprachen zu finden, die für sie am besten passen.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	90	92	Ich habe bei der Frage drei Eigenverantwortung, Toleranz, Vertrauen“ habe ich schon gedacht, das weckt schon sehr hohe Ansprüche, i: aber alle sagen „ja“ . es ging vielleicht mal eher darum, dass die Worte mal irgendwo ausgesprochen sind. b: Es ist richtig, das sind wichtige Begriffe in diesem Kontext. Es ist einfach in dem ein bisschen viel und es schreckt vielleicht auch Unternehmen, die sich neu damit befassen, die eher traditioneller geführt werden, die schreckt das vielleicht auch ein bisschen ab, wenn sie sagen uuh jetzt kommt hier Partizipation ins Spiel und so, Wünsche und wünsch dir was, und so und das sind denn auch Befürchtungen, die da hochkommen. Vielleicht kann man das noch ein bisschen abschwächen.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	94	94	Und dann habe ich gedacht, die erste Frage oder die letzte Frage sind ja sehr ähnlich. Wobei ich schon, ich glaube, so wie ich es verstanden habe, die erste gemeint, bezogen - sage ich mal - auf die Einstellung vielleicht so seitens der Führungsetage,
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	99	99	Gestaltung des home-office. Eben. Ich glaube, wenn man das jetzt verlangen würde. Wenn man den Leitfaden liest als Checkliste, die erfüllt sein muss, damit mobiles Arbeiten zum Erfolg wird, dann fände ich das ein bisschen hartes Kriterium, dass man jetzt die ergonomische Büromöbel zur Verfügung stellt. Aber auf der anderen Seite ist es auch gut, die Aufmerksamkeit da in die Richtung zu lenken ...
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	101	101	das ist eine ganz elegante Lösung, wenn man sagt, flexibles Arbeiten bedeutet mehr Eigenverantwortung, ich entscheide, welcher Ort, welche Tätigkeit geeignet, und damit muss ich aber auch schauen, ist der Ort überhaupt gut fürs Arbeiten geeignet.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP2	30	30	Was mir jetzt natürlich noch aufgefallen ist wegen der Gleichstellung, das Thema Vereinbarkeit ist erst ganz am Schluss. Das fand ich noch interessant.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP2	34	34	Vielleicht, dass klar ist, dass nicht alle Fragen mit ja oder nein beantwortet werden können.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP2	65	65	Das ist einfach so mein Gefühl, die Leute sind eigentlich alle unter Druck und primär nicht interessiert... Da muss man von Anfang an sagen, die Umfrage geht so und so lange. Und dann schauen, dass es nicht zu lange ist. Und das einhalten, dann können sie sich darauf einstellen. Sonst fängt man an und denkt dann, oh shit, nein, wie lange geht das noch... und hört dann auf.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP7	45	45	generell, für die Firma Sunrise, zu detailliert. Aber ich kann mir vorstellen auf Ämtern und so, dass es so sein soll. Je nach Branche könnte ich mir vorstellen, ist es relevanter oder weniger relevant.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP7	70	70	Ja. Und ... es ist viel Text. Vielleicht könnte man den unteren Teil stichwortartig machen. Wenn es ganz pragmatisch darum geht ein Handout zu machen für HR und dann wird es allen Führungspersonen ausgehändigt, dann müsste es zusammenfassen. Damit du es innerhalb von 5 - 10min durchbringen kannst.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP7	70	70	diese Version, mit so viel Text, würde ich eher sehen fürs HR selber. Und wenn sie dann dediziert zum Thema Training machen, weil gewissen Führungsleute dazu gern ein Training hätten, dann bekämen sie sowas.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP7	70	70	Weil solche Übungen werden bei uns sehr schnell abgestempelt als, ja, müssen wir wieder was machen, weil wir so sozial sind... irgendwie so. Eine Übung nebst der eigentlichen Arbeit. Dabei hat es absolut seine Berechtigung. Aber darum muss es kurz und sec sein. Adressatengerecht, wie man so schön sagt.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	63	63	Da stellt sich wieder die Frage der Zielgruppe. Man könnte die am Schluss gesammelt. Die Frage ist, was Sie mit den Quellenangaben bewirken wollen. So wie es jetzt ist, ist es eher ein Belegen der einzelnen Themas. Macht durchaus Sinn gegenüber dem Auftraggeber, dass er nachher im Leitfaden sieht, woher Sie die Evidenz haben. Aber für eine Person, die die Reflexion machen soll, für die würde ich es weglassen... ich denke zum Reflektieren ist es wichtig, so wenig Infos wie möglich, möglichst viel Raum zum Reflektieren lassen. Darum würd ich es dort weglassen. Aber für die Arbeit für den Projektpartner, wenn Sie den Leitfaden dem Projektpartner verkaufen wollen, macht es durchaus Sinn. Das zeigt pro Thema die wissenschaftliche Evidenz.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP6	100	100	Ich würde sie am Schluss nehmen. Ich würde sie als Anhang machen, das macht den Leitfaden auch wieder leichter.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP4	45	45	Deine Themenwahl ist sehr aktuell und die Entwicklung eines Leitfadens ist sicher der richtige Ansatz.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP5	101	101	ch würd's am Schluss... jetzt für die Praxis. Für die Uni braucht's es. Aber für die Praxis kann ich hinten immer noch schauen. Das finde ich auch gut, du hast da auch noch Hinweise wie die EKAS-Tools... Das finde ich gut, das würde ich drinlassen, das sind weiterführende Hinweise, wenn sich jemand mit dem Thema noch nicht befasst hat, dann hat man dort noch zusätzliche Sachen.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	27	27	Ich würde darum eher mit einem Einstieg arbeiten, damit die Leute wissen, worum es bei dem Fragenblock geht... oder mit Beispielen arbeiten, das hilft auch. Und dann mit Fragen kommen und am Schluss noch Handlungsempfehlungen abgeben.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	29	29	Mit den Infos einsteigen, weil jede Person denkt da vielleicht andere Sachen, weil die Fragen zum Teil sehr allgemein gestellt sind. Da ist die Gefahr, dass Sie vielleicht nicht immer das gleiche erfassen...
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	32	32	eher zuerst einleitende Sätze, dass man es einordnen kann und dann erst die Fragen...
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	34	34	Jeweils an die einzelnen Thematiken kurz hinführen, um sich gedanklich einzufinden und dann mit den Fragen kommen.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP8	65	65	Mein Tipp wäre gewesen mit einer kleinen Einleitung zu arbeiten, ans Thema ran zu führen, und es ist ja eine Riesen grosse Kunst in wenig Worten viel zu sagen, damit man die Leute auch nicht überfordert, ich würde dann die Handlungsempfehlungen in bullet points. In dem Fall: Arbeitsplatzeinrichtung, taktaktak... das sind die Empfehlungen.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP6	62	63	Eine Aufzählung zu machen, dass es lockerer und einfacher wirkt, nicht so ein Fliesstext. b: ist eine gute Idee. Hat was. Wär vielleicht auch bei Chancen und Risiken. So à la SWOT. Wo du so Schlagwörter hast.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP6	69	69	Ja, für auf die Schnelle, allenfalls könnte man es vereinfachen. Aber es muss halt schon ein bisschen umschrieben sein
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	112	112	Ich glaube, es könnte Sinn machen, wenn man da eine Priorität für die Führungskräfte setzen kann. Das sind die Punkte, die ihr wirklich angehen müsst. Da kommt ihr nicht drumherum und das ist ein Punkt für die, wo ihr vielleicht mal jemanden daran erinnern müsst oder nachhaken müsst, die ihr letztlich delegieren müsst.

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	137	137	Und auch hier würde ich mir nochmals überlegen, ob man den Leitfaden vielleicht nicht auch so strukturiert, dass Sie sagen .. Also es gibt da Punkte, die die Führungskräfte selber wirklich betreffen, wie sie quasi entscheiden müssen, wo sie in Aktion treten müssen. Dann gibt es Punkte, die quasi hierarchisch über ihnen liegen und auf institutioneller Ebene, die dort geregelt werden müssen, wo sie allenfalls delegieren müssen und dann gibt es ja Punkte, wie Sie gesagt haben, die die individuellen Kompetenzen und auch das Thema Teamabsprachen wo quasi ja ich als Führungskraft ja, ich habe schon eine Verantwortung zu schauen und meine Mitarbeiter, ob meine Mitarbeiter die Kompetenz haben, aber die Kompetenz erwerben müssen sie ja selber. Also da ist auch die Verantwortung mehr auf so einer Metaebene, glaube ich. Und vielleicht kann man den Leitfaden so drehen, dass man mit dem Kern Verantwortungsbereich der Führungskraft anfängt und dann sagt, es gibt sozusagen, da noch einen Teil, den ich im Blick haben muss auf institutioneller Ebene und dann gibt es einen Teil, den ich im Blick haben muss bezogen auf meine Mitarbeiter - Das ist jetzt gerade so eine Idee, die ich habe.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	137	137	es ist sehr umfangreich. Sie haben fast alles sozusagen, was mir einfallen würde, haben Sie abgedeckt. Und ich glaube die Herausforderung ist wahrscheinlich eher jetzt, nicht dass sie noch fürchterlich viel mehr aufnehmen, sondern dass Sie von der Strukturierung her versuchen, irgendwie überschaubarer zu werden. Also das geht, glaube ich, durch Zusammenfassen und Zusammenlegen oder durch eine Hierarchieisierung der einzelnen Punkte.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP2	60	63	i: Quellen? Bringt dir das etwas? b: Nein. Das ist einfach Ebene Studium. Dass du das machen musst, ist mir klar. i: Dir würde es reichen am Schluss? b: ja, absolut. Das würde ich dir jetzt glauben.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP2	65	65	Man könnte am Schluss noch Buchtipps geben, aber wirklich nur wenige und ganz konkrete. Da war etwas ganz konkretes im Leitfaden... So ein Handbuch könnte für Führungspersonen interessant sein...
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP5	97	97	Ja. Unbedingt. Bullet points. Das hab ich mir auch noch aufgeschrieben. Das ist übersichtlicher, statt Sätze Stichworte. Das geht schneller zum Querlesen. Jetzt gerade bei den Handlungsempfehlungen. Das würde ich dir empfehlen, aber das ist sicher auch subjektiv. Und wir haben natürlich in der Universitätswelt gern schöne Sätze und ausformuliert... aber bei Führungskräften muss es schnell gehen, da hab ich lieber kurz die wichtigsten Punkte.
Leitfaden/Allgemeine Bermerkungen	IP3	110	110	Und hier habe ich mir noch überlegt, und das gilt wahrscheinlich für den ganzen Leitfaden, dass Sie sich am Ende nochmals überlegen müssen, wer ist die Zielgruppe und wenn das wirklich nur für Führungskräfte gedacht ist, dann ist das ja ein Punkt, den die eigentlich - sag ich mal - je nach dem, wenn das Abteilungsleiter oder Geschäftsführer dann müssten sie sich schon damit beschäftigen, aber so ein Teamleiter oder so der kann ja auch nicht viel anderes machen als es dann an die jeweilige Stelle weitergeben.
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP1	80	80	Ich würde mich da nicht festlegen. Ich meine, ich weiss nicht, was deine Intention ist, wenn du sagst es ist für dich allenfalls an den Mann zu bringen dann kann man es schriftlich machen, dann kann man es mit einem online-tool verknüpfen. Da kann man sagen, man bietet einen Workshop an, moderiert, der auf dem Leitfaden basiert. Ja, ich würde mich da nicht festlegen.
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP5	86	87	Als Prospekt? b: Ja... das ist jetzt persönlich: Ich weiss genau, wenn ich den Prospekt brauche, dann finde ich ihn nicht. Und ich weiss, ich hab ihn irgendwo. Keine Ahnung mehr, wo ich ihn hingelegt habe. Und wenn ich google, dann finde ich es grad. So funktioniere ich.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP5	89	90	ch finde Broschüren, Paper immer weniger nützlich, weil dann legst du es irgendwohin, weil im Moment brauchst du es nicht, ja, das könnte mal nützlich sein, aber wenn du es brauchst, dann findest du es nicht. Und dann gehst du eben doch googeln. b: Und dann könnte man es immer noch als pdf ausdrucken.
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP3	148	148	Also ich glaube sehr elegant wäre jetzt noch, wenn ich diese Checkliste online ausfülle und am Ende gibt es ein Ergebnis, meinen persönlichen flex-work-check oder so etwas und wenn ich das dann noch irgendwie als Pdf oder als Ausdruck oder als Dokument mitnehmen - das wäre noch am elegantesten.
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP2	75	75	Unser HR-Leiter sagt z.B., dass es nicht ausgedruckt würde, sondern dass die Leute es am Bildschirm anschauen. Ich finde, dass die Leute nach wie vor viel ausdrucken.
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP2	75	75	Eigentlich fände ich es schön, wenn es eine Broschüre ist, wenn du eine Checkliste hast und dann noch so graphisch... so pop-up... Chancen und Risiken... du könntest es so gestalten, so übersichtlich
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP2	77	77	Ich hab mich das auch gefragt, warum das nochmal am Schluss kommt... Ja, es müsste an den Anfang. Wie ein Test am Anfang und dann kannst du hinten nachschlagen. Aber dann bräuchte es die Fragen nicht zwei Mal, oder? Dann wäre das quasi das Arbeitsblatt und das ist die Information dazu. Aber ich finde es so viel informativer als so. So ist es quasi einfach ein Test... mmh. ... ja, von der Logik her müsste dies zuerst kommen und da keine Kreuzchen. Weiss auch nicht, wie es dann aussieht, wenn du hier einfach... Nein, dass es hier einfach aufzählt...Fragen in Aufzählungsform. Im Sinn von Anregungsfragen, Reflexionsfragen... Und hier hast du quasi wirklich einen Test, eine Checkliste. Die dann auch eine Auswertung ermöglicht. Und dann müsste es noch ein System haben, dass man weiss, ich habe vielleicht im Bereich A habe ich drei nein und dann findest du hinten im Bereich A oder 1... irgendso eine Systematik, die dich von vorne nach hinten leitet.
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP7	74	74	Dann würde ich das konkret als Handouts für HR vorbereiten, vielleicht einen Fragebogen, den sie weitergeben können in extrem gekürzter Form. Online das gleiche auch noch hinstellen. Zum Durchklicken. Eher die gekürzte Version. Eher sec.
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP6	84	84	jetzt bringst du mich auf eine Idee, wenn du das hast als Bullet points, dann kannst du es ja mit hyperlinks, ganz einfach verlinken. Und du hättest quasi in den unteren ... das detaillierte Kästchen und du hast bullet points.
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP6	84	84	Du hast das ausformuliert, das kann man kürzen und dann ist es underlined, und wenn man es anklickt, kommt der Beschrieb dazu. Hast du daran gedacht, nur schon die Unsicherheit... die rechtliche, was heisst das, schützt ich die Mitarbeitenden. Und dann kommt der link zu der Norm oder zum Arbeitsgesetz...
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP5	81	81	Am besten wäre wahrscheinlich, wenn es einen internetbasierten Leitfaden gäbe. Irgendwie homeworkmöglich.ch,
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP5	83	83	Ich denke, wenn du zu jedem der Themen ein zwei Leitfragen hast, zum Beispiel wenn es internetbasiert wäre, zum Beispiel bei Fragen die mit Ja beantwortet werden, gerade weiter zum nächsten Thema. Dann muss man eigentlich nicht mehr weiter, dass man eigentlich Blöcke überspringen kann, die schon klar sind. Dass man, ja zum Beispiel einen Flow Chart hinterlegt mit Filterfunktion, wenn ja, dann springt es zur Frage drei, etwa so.
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP3	146	146	Das wäre natürlich elegant, wieso, aha von 20 Punkte hab ich 15 schon abhaken können und 5 habe ich noch offen und dazu gleich konkret was soll ich machen. Check ... also. - Ich glaube, das könnte funktionieren.
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP2	54	54	ja klar, dann kann man sofort eine Auswertung haben was die kritischen Punkte sind...
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP2	57	57	Das wäre eine gute Idee, weil dann könnte man es ein bisschen bündeln. Dann muss man nicht das ganze aufbereiten. Sondern dann wird man in Themen hinein gelenkt.
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP2	75	75	Aber es ist ja eigentlich mehr ein Arbeitsinstrument, mit den Häuschen und so... dann wäre es besser, wenn es elektronisch ist, dann kann man es auch verschicken, dann kann man es ausdrucken, dann müsste es so sein, dass es schön aussieht beim Ausdrucken.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP7	77	77	Ich würde es sicher online machen. Es ist einfach ein Medium, das dazu gehört heutzutage. Dann kann man es auch immer verlinken und zusammen durchgehen
Leitfaden/Gestaltung des Leitfadens	IP7	79	79	Ich würde eine Home Page mache mit dem ganzen Set. Wenn man sich damit beschäftigen will, dann hat man dort alle Unterlagen. Oder dann macht man wie einen Baum, nein führt dich weiter... ein process flow.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP2	42	42	Und ich glaube es ist schwierig, du empfiehlst so Workshops für die Mitarbeitenden. Ist immer sehr schwierig so Zeugs umzusetzen. Es hat niemand Zeit für so Sachen. So Sachen macht man am ehesten noch, wenn es Veränderungen gibt. Wenn man umzieht oder neue Räume organisiert, zum Beispiel wenn open space eingeführt wird. Dass man dann auch den Raum hat in der Organisation, um dem mehr Gewicht zu geben, indem man dem einen Workshop widmet. Sonst ist meine Erfahrung, Führungsleute wollen am liebsten nur eine Seite lesen, möglichst wenig Sitzungen, möglichst wenig Workshops. Alle wollen einfach arbeiten.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP2	65	65	Der Zeitfaktor ist nicht zu unterschätzen. Das ist kein Witz. Eine Seite. Das geht ja hier nicht... aber von der Einstellung her, je weiter oben, die haben einfach keine Zeit.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP2	65	65	Und die wollen nicht vertiefen und die wollen keine Komplexität, sondern die wollen Reduktion.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP7	17	17	ob die Person da ist oder nicht, du musst am Schluss irgend eine Leistung sehen und beurteilen können. In diesem Fall Back Office, war es so, dass die Leute Spuren in den Systemen hinterlassen und die kannst du aufarbeiten und zählen.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP7	15	15	aber was immer relativ gut funktionierte war, wenn du mit relativ kleinen Datenhäppchen gearbeitet hast. Zum Beispiel mit email, aber eben, ohne grosse Attachements logischerweise.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP7	68	68	Ich finde den approach gut. Was ich vermisst habe, ist ein „ich weiss nicht“. Oder „eher nein“, „eher ja“. Ja/Nein ist etwas extrem, schwarz-weiss.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP1	82	82	Es ist ein bisschen viel Papier. Wenn es zum Produkt oder Werkzeug wird, sollte man es ein bisschen abspecken.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP1	82	82	Aber wenn es dann darum geht zu sagen, tut es noch ein bisschen betriebsorientiert aufbereiten, dann würde ich es noch ein bisschen abspecken.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP8	25	25	aber jemand im mittleren Management, der ein Team leitet, weiss ich nicht ob sie die Fragen mit ja und nein beantworten können. Die Frage, ob man die Personen mit so Fragen überfordert...
Leitfaden/Negative Aspekte	IP8	27	27	Aber dann ist der Übergang recht krass zu den Fragen, vor allem zu den rechtlichen Fragen. Ich würde da jetzt eher mit einem Infoteil beginnen. Dass sich die Person gedanklich einfinden kann zum Thema.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP8	27	27	das sind nicht reine Handlungsempfehlungen, dort kommen zum Teil Infos vermählt mit Handlungsempfehlungen.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP8	42	42	Kulturelle Voraussetzungen kann ich als Arbeitsumfeld einordnen. Bei der Führung würde ich den Begriff Arbeitsumfeld ändern, hier geht es ums Führungsverständnis. Als Titel hätte ich eher Führungsverständnis genommen.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP8	42	42	Das erste ist für mich Arbeitsplatzeinrichtung, das ergonomische, wie mans eingerichtet hat und das zweite ist eher die technische Infrastruktur. Ich würde dort den Titel ändern. Klarere, präzisere Titel.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP8	59	59	ch denke, dass ist Ihr grosses Problem und das spürt man, wenn man es durchgeht, dass die Zielgruppe nicht klar ist und auch das Ziel. Wer soll mit welchem Ziel den Leitfaden durchgehen. Und das wäre für Sie wichtig, dass sie im Vorfeld, bevor Sie den Leitfaden überarbeiten nochmal entscheiden für wen und wozu...
Leitfaden/Negative Aspekte	IP5	94	94	Er ist relativ lang.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP3	55	55	Allgemein vielleicht voraus die Bemerkung, dass es sehr umfangreich ist. Sie haben meiner Meinung nach fast nichts vergessen, sozusagen, und sehr viel abgedeckt. Was jetzt den Nachteil hat, dass es sehr umfangreich ist und lange auch braucht, bis man sich da durchgearbeitet hat.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Leitfaden/Negative Aspekte	IP3	71	71	Also einen Punkt, den ich auch kritisch fand, ist der letzte Absatz bei diesen Handlungsempfehlungen „Die Regelung der Kosten“ Ich glaube, diese Frage, inwiefern ist der Arbeitgeber verpflichtet, in das home-office zu investieren, und inwiefern kann der Arbeitgeber auch nicht sagen - Wir stellen dir hier vor Ort alles zur Verfügung und wenn du zu Hause arbeiten willst, dann erlauben wir die das, aber das darf dann für uns keine Kosten entstehen. Das fände ich jetzt - ich sage mal so -nicht verwerflich.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP3	103	103	da steht für Variante zwei ..für co-working spaces“. Der Begriff ist falsch.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP2	28	28	Ich finde es ein bisschen zu lang, das ganze. Für Führungskräfte. Weil die wollen nicht lange Zeug lesen.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP2	30	30	Ich hatte das Gefühl, aber das weiss ich nicht genau, ich finde es schwierig, es gibt so Fragen, wo ich nicht weiss, ob man die beantworten kann. Also zum Beispiel... Also es gibt Fragen, die sehr detailliert sind, wo klar ist, wo man gut mit ja oder nein antworten kann. Und dann gibt es Fragen, wo es schwierig ist...
Leitfaden/Negative Aspekte	IP2	30	30	Es gibt zum Teil Fragen, die nicht so einfach zu beantworten sind, vielleicht kann man gar nicht...
Leitfaden/Negative Aspekte	IP2	40	40	ich finde ihn jetzt schon sehr ausführlich für eine Führungsperson.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP2	40	40	Und für das finde ich den Leitfaden zu ausführlich. Der ist mehr für die Führungsperson, die sich mal so grundsätzlich damit beschäftigt.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP2	75	75	Es ist einfach noch lang für Führungskräfte. Weil du so einen umfassenden Anspruch hast ans Thema wahrscheinlich.
Leitfaden/Negative Aspekte	IP7	45	45	generell, für die Firma Sunrise, zu detailliert. Aber ich kann mir vorstellen auf Ämtern und so, dass es so sein soll. Je nach Branche könnte ich mir vorstellen, ist es relevanter oder weniger relevant.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP5	73	73	Mir gefällt das noch mit den Chancen und Risiken und Handlungsempfehlungen. Es ist klar, wie es gemeint ist
Leitfaden/Positive Aspekte	IP2	59	59	Ich finde den Aufbau recht gut mit den Fragen und dem Input dazu, Risiken, Chancen und Handlungsempfehlung... finde ich sehr gut aufgebaut.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP2	73	73	b: ja, sehr logisch. Zuerst der rechtliche Rahmen, dann Technik, dann kulturelle Faktoren, finde ich gut.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP1	57	57	Da muss man sich vorstellen, kann er das oder kann er das nicht oder was hat es für eine Implikation auf das Soziale oder wie muss man den ausstatten mit der Büroinfrastruktur, sondern dann ist das einfach so. Klar muss er Voraussetzungen bringen. Insofern ist das sicher wichtig und finde ich gut, auch den Leitfaden ...
Leitfaden/Positive Aspekte	IP1	76	76	Aber sonst finde ich das, vor dem Hintergrund, dass es für sehr viele Betriebe hilfreich sein soll, finde ich die Themen gut...
Leitfaden/Positive Aspekte	IP1	82	82	aber ... sonst ist es gut. Find's gut. Ich finde es ein interessantes Thema, also ...
Leitfaden/Positive Aspekte	IP1	84	84	Ein wichtiges Thema, wichtige Gedanken, umfassend - soweit ich es beurteilen kann auch nachvollziehbar beschrieben. Finde ich gut. Es ist ja auch der erste Schritt, der ansteht.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP8	25	25	Allgemein finde ich ihn gut gestaltet.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP8	27	27	die erste Seite mit Zielgruppe und Beschreibung des Leitfadens finde ich sehr gut. Das hilft gut zum Verorten, worum es geht.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP8	34	34	Und dann finde ich es super, wie Sie Chancen und Risiken aufzählen und auch mit den Handlungsempfehlungen.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP8	43	43	Persönliche Voraussetzungen, sehr,sehr wichtig
Leitfaden/Positive Aspekte	IP6	31	31	Der Leitfaden ist perfekt zum Mal überlegen, ist es etwas für uns. Weil du stellst sehr gute Fragen, weisst du, auch, ist das Rechtliche geschaffen, wissen es die Menschen...
Leitfaden/Positive Aspekte	IP6	51	51	Ich habe es nur spannend gefunden, weil ich finde es einen sehr gut geschriebenen Leitfaden. Wirklich. Weil allein schon das... die drei Felder immer. Zuerst geht man da durch und dann hat man schon hundert Fragen im Kopf, dann sieht man schnell Chancen, Risiken, dann hat man noch mehr Fragen und dann kommen Handlungsempfehlungen und eigentlich bräuchte es das für jedes Kommunikationsthema, für jedes Arbeitsthema, bräuchte es genau so etwas. Für eine Führungskraft ist das Gold wert, wenn du durch gehst... und du hast ja nicht lange...
Leitfaden/Positive Aspekte	IP6	57	57	Wenn ich mir das überlegen würde, das einzuführen, dann würd ich das kaufen, den Leitfaden...

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Leitfaden/Positive Aspekte	IP6	59	59	Ich kann in die Buchhandlung gehen und hundertseitige Bücher mit Empfehlungen und ich muss zuerst alles lesen... und hier hab ich schon... und ich meine, vieles ist ja gesunder Menschenverstand und aus vielem entwickelst du dann selber nochmal etwas oder es kommen wieder Fragen auf, aber ich habe mir wirklich überlegt, was würde ich noch zusätzlich machen
Leitfaden/Positive Aspekte	IP6	71	71	Weil eben, am Anfang, ich finde zum Beispiel die Einleitung schon...gerade spannend, weil man hat gerade das Gefühl, ou, ok, ja das ist etwas für mich.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP6	73	73	Weil, wenn wir das jetzt noch nicht hätten, würde ich mir aufgrund von dem, ich würde das mal durcharbeiten und überlegen, ob das etwas ist für uns.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP6	82	82	Kompliment, es ist saugut zusammengefasst.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP6	82	82	Und du hast es geschafft mit den richtigen Begrifflichkeiten, das so zusammenzufassen, dass man innert kürzester Zeit ganz viele Themen im Kopf hat. Und sagen kann, ja stimmt, das muss ich anschauen, das muss ich anschauen, und dadurch, dass man Begrifflichkeiten kennt, weiss man dann auch gerade...
Leitfaden/Positive Aspekte	IP5	73	73	Ich finde ihn gut, er ist sehr umfassend. Mir gefällt das noch mit den Chancen und Risiken und Handlungsempfehlungen
Leitfaden/Positive Aspekte	IP5	102	102	ch finde es spannend, ich finde es ein gutes Thema,
Leitfaden/Positive Aspekte	IP3	81	81	Jetzt kommt der zweite - das Pendant - die interne Regelung. Es ist wichtig, dass Sie das auch mit aufgenommen haben.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP3	90	90	egal wen man fragt, alle sagen, Kultur ist das wichtigste, aber gleichzeitig ist es auch am schwierigsten zu gestalten. Also, ich glaub, das haben Sie schon ganz gut gelöst, wie Sie das erarbeitet haben.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP3	96	96	Führung. Das habe ich eigentlich sehr gut gefunden, das ist auch, glaube ich, ein ganz zentraler Punkt, wenn es darum gehen würde, irgendetwas zu kürzen - den würde ich auf gar keinen Fall kürzen. Ich glaube, da haben Sie auch die wichtigsten Punkte wirklich aufgefasst. Vor allem der Beginn, das finde ich eigentlich gut, die erste Frage so sind sie überhaupt bereit, das sind höhere Anforderungen, das macht erst einmal Arbeit und da gibt es eben auch Risiken. Dazu muss man bereit sind. Finde ich gut.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP3	115	115	die persönlichen Voraussetzungen und Kompetenzen der Mitarbeitenden: Das fand ich eigentlich auch sehr gut.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP3	123	123	Ja, dann also dieser Aspekt „Soziales Netz“ - das finde ich echt gut, weil das habe ich bisher noch selten gesehen, dass man das so aufnimmt. Weil das ist, glaube ich, ja schon sehr klar - wie soll ich sagen - das ist ein Effekt.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP2	28	28	Aber den Aufbau finde ich sehr gut und es ist wirklich sehr umfassend, sehr breit, es erfasst eigentlich die verschiedenen Facetten vom Thema sehr gut
Leitfaden/Positive Aspekte	IP2	30	30	das Thema Vereinbarkeit ist erst ganz am Schluss. Das fand ich noch interessant. Weil ich steige natürlich immer auch mehr mit diesem Thema ein. Aber ist vielleicht gar nicht so schlecht. Strategisch. Weil es geht generell um eine Veränderung der Arbeitskultur. Ist ja egal für was und hat nicht unbedingt etwas mit Vereinbarkeit zu tun. Aber auch.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP2	38	38	Auch über Kosten zum Beispiel... haben wir ja schon angesprochen, das finde ich auch gut, das ist wirklich ein wichtiger Punkt, dass das geklärt ist. Das soll nicht individuell besprochen werden. Dort muss es einen klaren Rahmen geben.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP2	46	46	Eben das MAG, Mitarbeitergespräche. Das ist ja drin im Leitfaden als Empfehlung. Dass man dort aufgreift, wie läuft es, gesundheitlich und andere Themen, funktioniert es... und - das ist glaube ich auch drin - dass man in der ersten Phase des Home Office, wenn man anfängt, auch ein bisschen stärker schaut. In den bestehenden Gefässen.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP2	75	75	Also... ich finde es gar nicht so schlecht so. Weil es ist ein Thema auf einer Seite. Das ist ja das mit einer Seite. Also das ist mir ja auch klar, dass man nicht den ganzen Leitfaden auf eine Seite bringt. Aber damit ist der Anspruch zumindest schon mal eingelöst. Da hast du auf einen Blick das und das Thema.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP2	79	79	Mir ist aufgefallen, dass es oft vermischt wird. Flexibilisierung. Das ist hier aber sehr gut gelöst.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP7	70	70	Weil, es hat schon sehr gute Punkte darin, absolut valide Punkte, die ich vorher auch nicht so gesehen habe, und das finde ich schon interessant, wenn das jede Führungsperson einfach mal so mitnimmt. Mal konfrontiert ist und eine Inspiration erhält.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Leitfaden/Positive Aspekte	IP5	40	40	Ich finde, mir gefällt er gut. Ich finde ihn sehr vollständig, es gibt jetzt nicht grosse Sachen, wo ich finde, die müsstest du ergänzen.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP3	55	55	Sie haben meiner Meinung nach fast nichts vergessen, sozusagen, und sehr viel abgedeckt.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP3	123	123	Aber im Grunde haben Sie das schon mehr oder weniger abgedeckt, glaube ich, was wir da auch geschrieben haben. Also, das ist nichts, wo ich finde, das haben Sie völlig übersehen.
Leitfaden/Positive Aspekte	IP2	29	30	i: Fehlt ein Thema aus deiner Sicht? b: Hatte ich nicht das Gefühl. Sondern ich fand, es wird von verschiedenen Seiten beleuchtet.
Leitfaden/Verständlichkeit allgemein	IP6	43	43	Weil das Ding ist auf einem sehr hohen Niveau geschrieben, der Leitfaden. Ich finde ihn extrem interessant, aber man geht davon aus, dass der User ein sehr hohes Mass an Sozial- und Fachkompetenz mitbringt gerade in der Kommunikation.
Leitfaden/Verständlichkeit allgemein	IP6	54	55	i: Wäre von dir eine Empfehlung, dass man die Sprache vereinfachen sollte... b: ...nutzergerechter,
Leitfaden/Verständlichkeit allgemein	IP6	61	61	Ich habe mir nur noch aufgeschrieben, du gehst davon aus, dass Fachwissen vorhanden ist. Und ich glaube, und das ist der Punkt, jetzt müssen wir wieder wegkommen von den Mitarbeitern, sondern wieder zurück zu den Führungspersönlichkeiten, ich kenne unglaublich viele Führungspersönlichkeiten, die von Kommunikation und Führung keine Ahnung haben. Von der ganzen Führungsmethodik, von der Art und Weise jemanden abzuholen... und die verstehen hier die Hälfte nicht. Glaube ich. Oder zumindest verstehen sie die Sachen, die sie verstehen müssten, um das richtige rauszuziehen, verstehen sie nicht. Und, die Frage ist dann auch, ob sie's vielleicht auch nicht verstehen wollen. Und darum glaube ich... nein, eigentlich kannst du nicht viel anders machen, weil diejenigen, die so etwas anspricht, die sind auch bereit, das in dieser Sprache zu verstehen. Und mitzunehmen.
Leitfaden/Verständlichkeit allgemein	IP6	71	71	nur, du redest viel von Ressourcen und du vermischst Themen, und ich glaube, Leute wie du, die das studiert haben, die checken das, aber Leute, die die Begrifflichkeiten nicht kennen, die denken, was...? Und für die ist hier unten fertig. Die sagen sich, glaube ich, ich tu mir das nicht an, weil ich komme nicht draus. Und dann kann man immer noch sagen, ja, ich hab jetzt das nicht verstanden, aber ich schau mal was so ein Bogen bringt, und wenn sie dann sehen, ich kann das fast abhaken, dann sagen sie, ach komm, das ist ja wurst, was da vorne steht, aber ich kann da hinten wirklich super Instrument für mich zum Durchgehen und abhaken.
Leitfaden/Verständlichkeit allgemein	IP5	73	73	Wenn man die Einleitung liest, das ist immer die Bedingung. Das ist immer ein bisschen ein Problem. Du kennst das, bei jedem Fragebogen. Man sagt, ja Einleitung ist gut, aber man fängt dann sofort an.
Leitfaden/Verständlichkeit allgemein	IP1	82	82	Ich hab's verstanden. Es ist ein bisschen viel Papier.
Leitfaden/Verständlichkeit allgemein	IP6	62	63	Eine Aufzählung zu machen, dass es lockerer und einfacher wirkt, nicht so ein Fliesstext. b: ist eine gute Idee. Hat was. Wär vielleicht auch bei Chancen und Risiken. So à la SWOT. Wo du so Schlagwörter hast.
Leitfaden/Verständlichkeit allgemein	IP6	67	67	ja, ich habe mir das so gar nicht überlegt, aber wenn du natürlich das noch einfacher hast und quasi schneller nochmal überprüfbar...
Leitfaden/Verständlichkeit allgemein	IP6	69	69	Ja, für auf die Schnelle, allenfalls könnte man es vereinfachen. Aber es muss halt schon ein bisschen umschrieben sein
Leitfaden/Verständlichkeit allgemein	IP2	70	71	i: Gibt es sprachliche Anmerkungen? Ist es verständlich? b: ja, absolut.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP1	31	31	Es ist das wichtigste, vielleicht kommt das noch, dass man sich die Frage stellt, was verspricht man sich davon? Was ist das Ziel, der Mehrwert und was ist der Preis, den man zahlt.

Code	Interview-partner	An-fang	Ende	Segment
Leitfaden/Vollständigkeit	IP1	57	57	Vielleicht kommt das noch, das wär ja schon noch wichtig. Ich meine da ist natürlich auch sehr die Frage, welche Intensität hat das ganze. Das ist vielleicht auch noch einmal ... es wäre schon noch wichtig, das man sagt, man hat ein Konzept mit verschiedenen Stufen oder so im Sinne von einem Tag pro Woche versus... das andere Extrem wäre, wie einem beliebt ... und da gibt es Abstufungen.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP1	68	68	Was sind die grundsätzliche Intentionen und Prämissen hinter dem. Und du kannst es als kostensenkendes Effizienzprogramm verstehen oder du kannst es auch als etwas verstehen, du versuchst eine moderne Führungskultur zu etablieren. Die dann auch nutzt. Sicher, aber Prämisse ist zunächst mal zu sagen, wir geben euch etwas, und ich glaube, das ist dann mit so vielem entscheidend, was steckt wirklich an einem Grundmotiv dahinter. Und da unterscheiden sich die Unternehmen sicher auch.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP1	72	72	Vielleicht würde so ein Block am Anfang oder am Schluss... im Sinne von ...es geht ja darum, das einzuführen ...Was sind jetzt halt die wirklich übergeordneten Überlegungen und Ziele. Das fände ich schon noch wichtig, dass man das auch ... geht es um Effizienz, geht es um win-win, geht es um Vertrauensvorschuss, geht es um alles, und wie kommt man überhaupt zu der Überlegung. Geht es darum, ein attraktiven Arbeitgeber zu sein. Geht es darum die Leute zu halten ... Retention. Ich würde es eher mal explizieren, was wirklich der Punkt ist.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP1	74	74	und warum dieses Thema, weil es andere machen, weil es modern ist. Mir würden viele Motive einfallen, warum ich finde... das ist jetzt sehr operativ und weniger ... ich würde es strategischer angehen ...
Leitfaden/Vollständigkeit	IP1	76	76	Aber das wäre für mich zum mal reflektieren, wäre das für mich die erste Frage. warum eigentlich. Dass man das ein bisschen priorisiert .. Was sind das für Thesen, die die Leute im Kopf haben.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP1	80	80	Aber ich bleibe dabei, ich würde das schon dann auch die übergeordnete Ebene integrieren, nicht nur operativ, sondern auch Fragen und Antworten verknüpfen, was ist es überhaupt. Was soll mit dem erreicht werden.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP5	41	41	Voraussetzungen der Führung. Da wäre für mich noch ein Punkt, den ich ergänzen würde, sind die gegenseitigen Erwartungen geklärt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, was das impliziert, was das bedeutet und was die Spielregeln sind. Das müsste für mich ein expliziter Prozess sein. Dass man sagt, das bedeutet das und es bedeutet das nicht. Gegenseitige Erwartungskklärung. Weil ich treffe das oft an, nicht nur bei diesem Thema, sondern allgemein, man geht davon aus, es ist ja klar. Beide Seiten denken, es ist ja klar... Aber es ist nicht gleich klar. Und dann kommen prompt die Missverständnisse. Also, zum Beispiel, ist das ok, wenn ich zu Hause arbeite, dann auch noch auf die Kinder aufpasse. So banale Sachen. Ist es ok, wenn ich halt dann nicht immer direkt erreichbar bin oder ist die Erwartung, wenn du zu Hause arbeitest, dann will ich, dass wenn ich anrufe, dass du das Telefon abnimmst zu den Bürozeiten. Oder heisst zu Hause arbeiten auch, ich kann dann arbeiten, wenn ich Zeit habe. Vielleicht geh ich am Nachmittag mit den Kindern auf den Spielplatz, dafür arbeite ich abends. Da kann sich jemand sagen, ja wenn ich zu Hause arbeite, dann kann er sich so einrichten. Wieso nicht. Aber wenn die Erwartung ist, dass man erreichbar ist, ist das nicht mehr gegeben. Wenn ich auf dem Spielplatz einen Kunden am Telefon habe und hinten „du, Papa“... das geht nicht.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP5	47	47	Bei der Arbeitsplatzeinrichtung. Da fehlt für mich noch ein Zwischenschritt. Nämlich, gibt es überhaupt einen geeigneten Ort. Bevor man überhaupt an die ergonomischen Büromöbel denken kann, braucht es eigentlich zuerst einmal ein geeignetes Büro, wo die Rahmenbedingungen und die Ruhe gegeben sind, dass man das machen kann. Das wäre für mich wie ein Vorschrift.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP5	57	57	Hier ist nur ein Detail. „Ist der technische Support flexibel erreichbar?“ Ist er überhaupt sicher gestellt?
Leitfaden/Vollständigkeit	IP5	58	58	Was man allenfalls noch ergänzen könnte an Laptop, Breitband, Smartphone, Internetzugang, Software... wäre zusätzliche Hardware wie Drucker, Kopierer so Sachen.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP5	65	65	Dann beim letzten finde ich noch wichtig, das ist sehr mitarbeiterorientiert, aber als Arbeitgeber würde ich sagen, nicht nur „gibt es eine vereinbarte Rückkehrmöglichkeit für den Mitarbeiter“ sondern allenfalls auch eine Pflicht.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Leitfaden/Vollständigkeit	IP5	65	65	aber der Vorgesetzte muss auch sagen können, du, ich will lieber, dass du wieder kommst. Weil für mich funktioniert es nicht aus nachvollziehbaren Gründen. Also nicht nur die Rückkehrmöglichkeit, sondern allenfalls auch die Rückkehrpflicht falls sich die Arbeitsform für den Vorgesetzten als ungeeignet erweist für die Organisation. Es braucht immer beide Seiten.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP5	72	72	Da wieder: „Haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit Vermischung Arbeit und Privatleben zu thematisieren?“ Ja, das ist ein wichtiger Punkt, aber auch die Vorgesetzten. Wenn ich das Gefühl habe, ich rufe Heiri Müller an, der zu Hause arbeitet, und ich höre, es ist ein Riesen Gejohle, weil seine Kinder gerade streiten... dann muss ich als Vorgesetzter das thematisieren können und allenfalls, wenn wiederholt ähnliche Sachen vorfallen sagen können, du, zu Hause arbeiten ist grundsätzlich gut, aber wenn du die Kinder immer um dich herum hast, dann kannst du schlicht und einfach nicht konzentriert arbeiten, keine Chance. Das muss von beiden angesprochen werden können, von den Mitarbeitenden und Vorgesetzten.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP5	74	74	Was mir eigentlich noch fehlt, wenn ich das sagen darf, Arbeitsumfeld... Es fehlt mir wie noch eine Seite, wo man sich überlegt, ok, bei den Tätigkeiten, beim Pflichtenheft oder beim Stellenbeschrieb vom Mitarbeitenden, kann man die Tätigkeit überhaupt mobil-flexibel ausführen.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP5	74	74	Kann man das von den Tätigkeiten oder wenn wenn nur teilweise, welche. Also dass man sich das auch noch überlegt, du gehst wie per Definition davon aus, man kann alles auch zu Hause machen. Und es gibt natürlich... eine Migrosverkäuferin kann nicht zu Hause arbeiten. Das ist ein offensichtliches Beispiel, aber die Grauzone, was kann man und was kann man nicht, die ist relativ gross. Und da kann man es auch unterschiedlich anschauen. Es müsste für mich wie noch ein Sheet haben, wo man sagt, jetzt schauen wir mal auf den Stellenbeschrieb und die einzelnen Aufgaben an. Welche kann man oder soll man sinnvollerweise zu Hause machen. Beispiel, wenn man einen Dozent an der Hochschule nimmt, da gibt es Sachen, die er zwingend vor Ort machen muss. Also, wenn er doziert. Oder das Gespräch mit der Studentin. Aber wenn er Prüfungen korrigiert, dann kann er das vielleicht fast besser zu Hause, weil dann hat er seine Ruhe und hat nicht irgendwie Geläuf und wird unterbrochen, sondern er kann fokussieren. Und da müsste man sich überlegen, erlaubt es die Aufgabe und ist es sinnvoll. Auch in Form von Reflexionsfragen. Und da kann es sein, dass man je nach Stelle auf andere Schlussfolgerungen kommt.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP5	76	76	Das ist etwas was man sich in der gleichen Art überlegen muss. Aufgrund vom Charakter der Arbeit, der Tätigkeit, die Konstellation vom Team, wieviel Austausch braucht es... wieviel Direktkontakt mit dem Kunden vor Ort braucht es etc. Also die Fragen müsste man auch irgendwo noch reintun. Und dann je nach Funktion kommt man vielleicht zu ganz anderen Schlüssen. Was für Aufgaben sind ortsgebunden?
Leitfaden/Vollständigkeit	IP5	76	76	Aber es gibt halt auch Sachen, die sind Grauzone. Und dort... so Leitfaden in der Grauzone könnten helfen
Leitfaden/Vollständigkeit	IP5	77	77	Vielleicht müsste man Telefonumleitung auch noch irgendwo reinnehmen. Vielleicht bei den technischen Sachen. Wenn ich erreichbar sein soll, ist das für den Chef, aber wie sieht es aus für Kunden? Wenn Kunden anrufen und ich Kundenkontakt habe. Wenn die ins Büro anrufen, geht das direkt zu mir oder nerve ich damit irgendeinen Kollegen, der sagt, nein, soundso ist zu Hause, ich kann ihnen die Nummer geben.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP3	63	63	würde ich denken, dass Sie ... diese Teamebene, die fehlt noch ein bisschen.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP3	65	65	Das ist mir eben auch an ein oder zwei Stellen aufgefallen, dass Sie sehr stark Organisation, Führung und dann Mitarbeitende angeschaut haben. Und das ist noch eine Ebene, die man auch berücksichtigen muss.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP3	86	86	Dann habe ich mir auch noch überlegt, was vielleicht noch wichtig wäre ... eine policy - eine Unternehmenspolice hat ja auch eine symbolische Bedeutung.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP3	86	86	ich würde generell noch so eine Empfehlung aussprechen, dass eine Unternehmenspolice die soll die Leitplanken setzen

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Leitfaden/Vollständigkeit	IP3	86	86	Das kam dann auch in der Studie raus, dass so diese Präambel sozusagen, die da manchmal auch drin steht, in den policies, die untersucht worden sind, wo dann eben die Geschäfte beschreiben, warum sie das mobile Arbeiten fördern und warum ihnen das wichtig ist. Das hat einen hohen Wert, weil es quasi- es steht da niedergeschrieben und man kann sich darauf berufen und wenn die Details noch irgendwie geklärt werden müssen. Es ist sozusagen, eine zentrale Botschaft.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP3	88	88	Eben dass man eben die Grundprinzipien, warum soll das Unternehmen was sind so die Grenzen, innerhalb deren wir flexibel arbeiten wollen und warum überhaupt und wozu das ganze. Das wäre noch so eine Empfehlung von mir.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP3	102	102	Was jetzt hier auch noch fehlt, ist ganz konkret der Ort, also dass man sich überlegt, habe ich ein Zimmer, das man zuschliessen kann, wenn ich Ruhe brauche oder ... das fehlt jetzt hier noch.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP3	109	109	Ich glaube, da würde ich auch noch so eine Empfehlung aussprechen, was die jetzt so die ergonomische Ausstattung des Arbeitsplatzes angeht. Es müsste irgendwie ein Verfahren geben ... also entweder man stattet alle Arbeitsplätze, die flexibel vergeben werden, nach dem neuesten besten Standard aus so - das ist natürlich eine Möglichkeit. Aber dann gibt es ja doch immer noch Menschen, die spezielle Bedingungen haben, und es müsste ein Verfahren geben, wie man die auch in diese desk-sharing-Bedingungen, wie die ihre Ausstattung, die sie benötigen, bekommen können.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP3	113	113	Die Arbeitsplatzeinrichtung. Genau - das fand ich soweit auch gut, da fehlt auch noch so ein bisschen der Teamaspekt. Das ist mir aufgefallen. Denn diese technischen Tools sind - also, ich glaube - je flexibler man im Unternehmen arbeitet und je weniger man gemeinsam vor Ort ist, desto wichtiger werden diese Tools für Kommunikation und Kooperation. und desto eher können die einen informellen Austausch ersetzen und desto wichtiger ist, dass man z.B. genau überlegt, für welche Zwecke, für welchen Kanal und dass man auch Regeln findet, Dateiablage und solche Sachen, damit nicht so ein grosser Suchaufwand entsteht.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP3	125	125	Und ich glaube, wenn man im Kontext arbeitet, wo flexibles Arbeiten eher als Ausnahme erlaubt ist, aber man doch noch sehr stark auf Präsenz setzt, dann müsste das eigentlich heissen für die Führungskraft sozusagen „hey übersieh deine Mitarbeiter im home-office nicht“ und wenn man jetzt in einem Unternehmen arbeitet, das sehr flexibel arbeitet und sehr verteilt, würde da eigentlich die Handlungsempfehlung heissen „Schau, dass noch genügend Gelegenheiten gibt für den Austausch“. Das eben dieses soziale Netz noch erhalten bleibt. Das könnte man vielleicht noch ein bisschen genauer ausarbeiten.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP3	127	127	Genau, dann haben wir noch die Abgrenzung ..da habe ich auch wieder gedacht, da fehlt ein bisschen die Teamebene, weil diese ganzen Fragen mit Erreichbarkeit und in vielen Teams läuft ja die Arbeit so intensiv bilateral, das der Austausch untereinander mit Kollegen eigentlich intensiver ist als mit der Führungskraft. D.h. diese ganzen Fragen, wie lange bin ich erreichbar, wann schreiben wir Antworten, wie ist es abends oder am Wochenende. Wie ist es mit Telefonischen - diese ganzen Sachen, sind wichtiger, dass ich sie mit meinen Kollegen mache als mit meinem Vorgesetzten.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP8	54	54	Also, Rahmenbedingungen haben Sie drin, das ist sehr gut, es hat ausserbetriebliche und interne, die beachtet werden müssen. Das ist sicher gut, wenn das bewusst wird bei so einer Reflexion. Arbeitsumfeld ist wichtig... das ganze kulturelle ist sicher sehr wichtig, hineinzuspüren, wie weit man sich kulturell schon in die Richtung bewegt hat... da würd ich vielleicht noch so Ebenen unterscheiden. Es gibt ja einerseits die Organisationsebene, die entweder dafür oder dagegen ist... die nächste Ebene wäre die Teamebene. Teil Teams sind halt besser geeignet, vielleicht ein wenig fortschrittlicher unterwegs, andere sind aufgrund der Arbeitstasks, können sie nicht im gleichen Umfang mobil-flexibel arbeiten... Also es gibt die Kultur auf Unternehmensebene und wie geht man als Team damit um... und auch noch die persönliche Ebene... welche Kultur lebe ich.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP6	60	61	Gibt es noch ein Thema, das noch nicht vorkommt? b: Nein, eben nicht.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Leitfaden/Vollständigkeit	IP6	87	88	evtl. braucht das iaob als mein Praxispartner als Grundlage für ihre Beratungsarbeit. b: Dann würde ich es so lassen. Weil du hast es wirklich geschafft, das in kurzen Sätzen so zusammenzufassen, dass man draus kommt. Und man hat das Gefühl, du vergisst nichts.
Leitfaden/Vollständigkeit	IP6	94	95	i: Was denkst du bezüglich Teamaspekt, müsstest das noch speziell rein? b: Ja, die nächste Gefahr ist ja, dass das soziale Miteinander leidet. Durch das unterwegs sein sieht man sich nicht mehr. Aber ich glaube, das kannst du nicht aufnehmen in den Leitfaden. Dann müsstest du quasi jeden Präzedenzfall müsstest du abbilden...
Leitfaden/Vollständigkeit	IP6	80	80	Eben, wenn es für alle ist, könntest du dir so Zeug eigentlich sparen... eben so die innerbetrieblichen Regelungen... Regulationsgrad... das ist dann schon sehr tief.
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP1	31	31	ja, klar das ist sicher im Sinne der Reflexion wichtig, dass man sich dem da auch gewissenhaft stellt. Ich wiederhole: Meine Erfahrung in vielen Unternehmen ist schon, dass das Gesundheitsmanagement und so... alles in kürzester Zeit - das gehört auch dazu, das machen wir, häufig weiss man aber gar nicht warum, und ist man gar nicht in der Ausgangslage, so etwa zu machen, weil man viel zu klassisch auch funktioniert.
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP1	78	78	Sagen wir mal, das ist ein Tool, um eine systematische Diskussion zu führen. In der Regel denken die im Betrieb sehr häufig pragmatisch. Was machen die anderen, wie machen es die ... und am Schluss sagt man, ist ja auch nicht so kompliziert. Also, ein paar Grundprämissen, wie kommt man mit der Arbeitszeit aus, mit wieviel Spielräumen und auch der Blick auf die arbeitsrechtlichen und personalrechtlichen Aspekte. Wie machen die das. Ist das für uns auch ein Weg oder nicht.
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP1	80	80	Es wird soviel geschrieben und publiziert. Die Leute lesen das nicht. Und da in kürzester Zeit relativ ein gerafftes Wissen und Sicherheit in dem Thema. Zweistündiger Workshop wäre vielleicht ... Also, da muss man jetzt nich wochenlang diskutieren... oder zweieinhalbtägiger Workshop. Die haben so viele Sachen auf dem Radar oder so viele Bälle in der Luft und dann muss man das relativ schnell. So in einem halben Tag weiss man, welche Richtung es gehen kann und was da wichtig wäre, welche Voraussetzungen erfüllt werden und welche nicht...
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP8	61	61	Ich merke jetzt durch die diversen Projekte, die wir haben, dass so Grosskonzerne schon sehr gut unterwegs sind. Haben auch viele Projekte mit uns gemacht, sind auch weit fortgeschritten mit dem ganzen mobil-flexiblen Arbeiten, haben zum Teil eigene Task-forces und sind in ihren Fragestellungen schon viel weiter. Ich habe das Gefühl für so Grosskonzerne... ich will nicht sagen, es ist nicht geeignet, aber ist es vielleicht weniger attraktiv, weil die mit ihren Führungskräften eigentlich schon weiter sind.
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP6	45	45	Wenn wir jetzt so etwas wirklich bringen würden, gäbe es den Leitfaden im MSys, da hat jeder Mitarbeitende Zugriff darauf, da sind Richtlinien drin und Prozesse, und bei den Prozessen sind auch immer gleich die jeweiligen Dokumente angehängt. Und jeder hat die Möglichkeit zu schauen, was heisst das eigentlich für mich, was habe ich für Möglichkeiten... und darum sollte es eigentlich so formuliert sein, dass es alle verstehen. Das fände ich enorm wichtig bei so etwas
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP5	79	79	Sobald eine Führungskraft das erste Mal mit dem Thema konfrontiert ist, dann geh ich davon aus, dass sie oder er gottentfroh ist, so etwas zu haben. Ich denke, das Bedürfnis ist relativ hoch, auch wenn man es vielleicht nicht realisiert. Aber wenn man es hat, ist man froh drum.
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP5	81	81	Aber sobald man betroffen ist, denkt man, ou, der Müller will zu Hause arbeiten, was muss ich da machen, geht das überhaupt.
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP5	81	81	on seiten der Organisation ist es sicher auch ein Bedürfnis, dass man den Leuten etwas Unterstützendes zur Verfügung stellen kann, und auch hilft mit gewissen Regelungen. Also eben, das Risiko ist immer gross, dass man es überreglementiert.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP3	144	144	Ich glaube, dass es garantiert da ist, das Bedürfnis.... das schwierige ist wahrscheinlich eher die Vermittlung. Wie erreicht man ... z. B. Zielgruppe ist irgendwie so das mittlere bis untere Management. Das sind ja jetzt nicht Personen, die man von aussen kontaktieren kann. Man müsste eben über Vermittler - wie das HR z.B. - den Leitfaden irgendwie reinbringen in das Unternehmen. - Ja, das sehe ich eher als Schwierigkeit - diese Platzierung, aber diese Führungskräfte - und eben ich kenne ja auch solche - ich habe Schulungen gemacht und solche Sachen - die würden das sofort verwenden. Die würden sagen, ja endlich ...
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP4	100	100	In einer Grossunternehmung vielleicht nur eine klare Kommunikation, ja, wir unterstützen das. Es muss den länderspezifischen Gesetzen entsprechen. Und wenn es geht, kann man länderspezifische Richtlinien verteilen. Mehr braucht es nicht in einer Grossunternehmung. Oder man delegiert die Aufgabe an einen Vorgesetzten. Das würde dort reichen. Weil du nicht 300 Länder über einen Kamm scheren kannst und allen Arbeitsgesetzen gerecht werden. Und in einer KMU in der Schweiz spezifisch, in einer bestimmten Industrie braucht es vielleicht.
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP2	38	38	Aber für die Umsetzung, für eine kulturelle Veränderung in der Organisation in Gang bringen, braucht es schlussendlich Mitarbeitende und Vorgesetzte, die das pflegen. Der Leitfaden ist nur Unterstützung dafür.
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP7	58	58	Als Leitfaden für das HR quasi. Aber nicht direkt für den Vorgesetzten. Weil schlussendlich hat man eine Firmenkultur, du kannst es nicht überall gleich machen. Und das muss quasi gefiltert werden durch das HR und sie geben dann durch, was sie sehen wollen. In Zusammenarbeit mit der Linie. Und dann gibt es irgendein Agreement und Vorgabekatalog
Praxisrelevanz/Bedarf nach einem Leitfaden	IP7	58	58	Ich finde die Checkliste schon sehr gut für jemanden, der sich damit beschäftigen muss, weil HR muss sich damit beschäftigen.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP2	40	40	Aber das könnte auch integriert sein in bestehende Instrumente. Dass man zum Beispiel im MAG ein Formular hat, wo man das anschaut... So etwas. Für die Einzelbetreuung der Mitarbeitenden sozusagen. Dass man so Instrumente hat.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP1	78	78	Es hilft ja das Thema systematisch zu diskutieren und sagen wir mal, einen Leitfaden... man macht mal mit der Leitung oder Geschäftsführung einen Workshop einen halben Tag zu dem Thema, geht die Themen durch, diskutiert es. Dann ist das sicher ein Mehrwert.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP8	61	61	Ich denke das Bedürfnis nach so einem Leitfaden ist noch am ehesten vorhanden im KMU-Bereich. Unternehmen, die sich nicht ganze Studien leisten können und den Fragen in Studien nachgehen können... wo stehen wir als Unternehmen, wie wollen wir das angehen... wie führen wir es am besten ein. Ich denke für die macht es Sinn, so einen Leitfaden zu bekommen.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP8	61	61	Aber auch klar instruiert, schaut jetzt, das ist dafür da, dass ihr den Daumen in den Wind halten könnt zum schauen wo stehen wir etwa.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP8	61	61	Zum Beispiel, es gibt euch Aufschluss darüber wie weit ihr schon seid in Bezug auf mobil-flexibles Arbeiten und welche Themen noch geklärt werden müssen... Aber es ist keine Anleitung, sondern eher ein Pulsmesser.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP8	61	61	Das wäre eine gute Hilfestellung für ein KMU, um sich zu überlegen, ob der Leitfaden Sinn macht oder ist es zu spät, bin ich schon weiter. Bin ich eigentlich schon konkrete Regeln am Festlegen... Ich denke, es eignet sich gut für KMU's. Kleinbetriebe, die sich einfach mal so spielerisch an das Thema wagen wollen. Und für sich herausfinden wollen, worum geht es. Was muss alles gegeben sein. So für die ersten Schritte im KMU-Bereich wär das sicher ein geeigneter Leitfaden.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP6	45	45	Der Leitfaden ist jetzt so richtig, weil er ja für Führungspersonen ist. Aber ich fände es viel spannender etwas zu kreieren, das, wenn es zu einem Change Management kommt, als Leitfaden für alle. Für jeden, der es nutzen könnte. Es könnte auch sein, dass man in einem Coach-Gespräch merkt, dass ist einer, der sucht den Freiraum und Möglichkeiten, und möchte sich entwickeln. Ist in der Maslow-Pyramide ganz oben angekommen, hat einen Job, ist sicher, er ist versorgt, jetzt kommen die persönlichen Weiterbildungsmöglichkeiten, und dann sagst du, geh doch mal ins MSys und lies mal das durch über's mobil-flexible Arbeiten.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP6	45	45	und so hat man eine Basis für eine Gespräch mit deinem Vorgesetzten. Dann sagst du, ja wie ist denn das, ich habe gelesen...

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP6	91	91	Aber wenn du so Grundlagen schaffst... und wenn du das noch so hinkriegst, dass man als Führungsperson etwas hat, das man den Mitarbeitenden geben kann und sagen kann, hey, das wäre die Idee. Ist es etwas für dich oder nicht. Das nimmt dir als Führungsperson viel Druck weg
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP5	34	34	Und vor allem die direkten Vorgesetzten, die sind die wichtigsten. Und ihnen muss man wahrscheinlich helfen, in dem man ihnen eben so einen Leitfaden oder eine Checkliste gibt, damit sie wissen, worauf sie schauen müssen. Die meisten haben irgendwie, entweder gehen sie naiv daran oder sie haben irgendwelche Vorurteile und Ängste.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP5	73	73	Ja... Es hilft Organisationen und Führungskräften Lücken zu schliessen. Im Sinn von, ah, an das müssen wir auch noch denken, das müssen wir uns auch noch überlegen, das müssen wir auch noch definieren, das müssen wir auch noch sicherstellen. Oder auch zum Schluss kommen, das ist für uns nicht vielleicht nicht notwendig oder nicht sinnvoll.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP5	102	102	ich denke, es ist tatsächlich ein Bedarf. Gerade bei Firmen bei denen es neu ein Thema wird. Aber auch bei Firmen, die das schon praktizieren und es funktioniert nicht kann es hilfreich sein, dass man nochmal sagt, jetzt müssen wir nochmal über die Bücher.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP4	106	106	In Grossunternehmen ist das vielleicht relevant, dass man vielleicht für junge Führungskräfte das Thema mal anschneidet. Im Sinn, ok du bist zum ersten Mal eine Führungskraft, das sind die Sachen, die du berücksichtigen musst. Und dann ist das vielleicht ein Modul davon, wie geht man damit um. Ja, würde ich schon sehen. Aber wenn man über den Schritt drüber ist, dann nicht.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP2	14	14	Es gibt einen Leitfaden, es gibt eine Policy, dass Home Office grundsätzlich möglich ist. Das gibt einen gemeinsamen Rahmen. Da können sich Führungspersonen daran orientieren. Wo sie auch Tipps bekommen, worauf man achten muss. Es braucht auch eine gewisse Sensibilisierung, auch für die Gefahren.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP2	20	20	In dem Leitfaden steht genau wer für was verantwortlich ist.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP2	35	36	i: Hast du das Gefühl, es ist ein Bedürfnis in der Praxis nach so einem Leitfaden vorhanden? b: ja ich glaube schon. Was ich so mitgekriegt habe bei Diskussionen über das Thema... Von den Mitarbeitenden her gibt es Ansprüche oder Unsicherheiten. Man will dann wissen, ob es das gibt in einer Firma. Ist es erlaubt, wird es gepflegt mobil-flexibles Arbeiten. Und dann ist es der richtige Weg, finde ich, dass man einen gemeinsamen Rahmen formuliert im Sinn einer Policy. Und ein Leitfaden, eben genau das, eben ein Leitfaden, der unterstützt, der darauf aufmerksam macht, was Chancen und Risiken sind. Finde ich genau richtig.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP2	36	36	Weil schlussendlich ist es, und genau darum braucht es einen Leitfaden, weil es eine individuelle Geschichte ist... Das was ich so vom HR und Führungsleuten und so mitbekomme...
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP2	36	36	Das muss man wirklich individuell anschauen. Und auch immer wieder überprüfen, evt. anpassen. Und dafür sind so anleitende Dokumente und so grundsätzliche Regelungen gut und nicht irgendwie zu detailliert.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP2	38	38	Auch über Kosten zum Beispiel... haben wir ja schon angesprochen, das finde ich auch gut, das ist wirklich ein wichtiger Punkt, dass das geklärt ist. Das soll nicht individuell besprochen werden. Dort muss es einen klaren Rahmen geben.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP2	40	40	Was mir noch aufgefallen ist, der bei uns ist bewusst an Führungspersonen und Mitarbeitende gerichtet. Weil die Führungspraxis, wo es erscheint, ist eigentlich nur für Führungspersonen. Aber bei dem Home Office Leitfaden ist das bewusst so formuliert und ich finde das ganz wichtig, dass man im Gespräch ist über die Themen.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP2	40	40	Darum ist es auch gut so etwas zu haben, wo man miteinander ins Gespräch kommt.
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP7	55	56	Ist ein Bedürfnis von Führungspersonen oder Organisationen nach so einem Leitfaden vorhanden? b: Nein. Ich würde mich schon als Teamleader damit auseinandersetzen, aber das Bedürfnis ist nicht vorhanden. Alle hier, wie ich sie kennenlerne, haben klare Vorstellungen wie sie mit Mitarbeitern umgehen wollen. Sie haben genug Mittel und Werkzeuge zur Verfügung, um das vernünftig zu handeln.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Praxisrelevanz/Nutzen+Zweck eines Leitfadens	IP7	58	58	ich finde es ja schon wichtig, dass es aufgebracht wird, aber ich würde es mehr so sehen als... dass man so was im HR mitgibt und präsentiert und verankert und dort thematisiert. Und dort das Bedürfnis ableitet, und schaut, welche Punkte sind für unsere Firma wichtig, wie ist die Firmenkultur.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP8	26	26	Was soll der Leitfaden genau erfassen oder beantworten, bei was soll er eine Hilfestellung sein und wem soll er helfen? Das ist mir nicht ganz klar.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP8	26	26	Und in dem Zusammenhang die Frage, wen wollen Sie genau damit ansprechen? Wer soll den Leitfaden verstehen können? Und ob je nach Person der Detaillierungsgrad stimmt
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP8	37	38	i: es ist auch angedacht, dass der Leitfaden als Hilfsmittel für eine beratende Person innerhalb einer Organisationsberatung nützen könnte... ist noch nicht klar definiert. b: Dafür find ich die Form super, wenn ich eine Beratungsperson bin und das mit einer Führungskraft durchgehe und ich bin Expertin im Thema. Dann finde ich, es reicht so. Dann kann ich der Person auch mal eine Frage beantworten. Oder im Gespräch merkt man auch, ob etwas nicht klar ist.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP8	48	48	Wenn Sie nur zur Reflexion anregen wollen und es nicht wichtig ist, dass die Person ein gewisses Verständnis hat, dann kann man die Fragen so lassen. Dann darf es auch mal provokativ sein und zum Denken anregen, und so wie das, ou, so weit habe ich noch nicht gedacht. Oder, das ist noch eine gute Frage... Das Reflexive...
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP8	49	49	Im Vorfeld überlegen, was will ich mit den Fragen erreichen. Will ich, dass einfach mal exploriert wird, will ich dass über Anforderungen nachgedacht wird?
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	43	43	Und ich glaube, das ist eine sehr gute Frage, wer ist die Ansprechperson von so einem Leitfaden. Weil ich glaube, die, die in Managementebene so etwas entscheiden, also jetzt in der Grösse von so einem Unternehmen, die wissen das... Und für die ist das lässig, für mich war das cool, weil es ist wie so ein Management-Summary von damals, das war ja auch ein Teil unter anderem, und dann kommt es ... und man denkt, ah, ja stimmt, hätten wir... und ich habe immer überlegt, haben wir das... und ich habe ganz viele Punkte, wo ich gefunden habe und gedacht habe, ich weiss es eigentlich gar nicht, obwohl ich das ja irgendwie habe, auch so rechtlich, was hab ich eigentlich vertraglich genau unterschrieben? Oder ist das einfach eine Möglichkeit, die man mir zusätzlich geboten hat... Das waren so Fragen und das finde ich sehr spannend.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	43	43	Aber ich glaube, wenn du einen Leitfaden machst, wäre wirklich noch interessant ihn so zu formulieren, dass er bestellergerecht...
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	45	45	Wenn wir jetzt so etwas wirklich bringen würden, gäbe es den Leitfaden im MSys, da hat jeder Mitarbeitende Zugriff darauf, da sind Richtlinien drin und Prozesse, und bei den Prozessen sind auch immer gleich die jeweiligen Dokumente angehängt. Und jeder hat die Möglichkeit zu schauen, was heisst das eigentlich für mich, was habe ich für Möglichkeiten... und darum sollte es eigentlich so formuliert sein, dass es alle verstehen. Das fände ich enorm wichtig bei so etwas
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	45	45	Der Leitfaden ist jetzt so richtig, weil er ja für Führungspersonen ist. Aber ich fände es viel spannender etwas zu kreieren, das, wenn es zu einem Change Management kommt, als Leitfaden für alle. Für jeden, der es nutzen könnte. Es könnte auch sein, dass man in einem Coach-Gespräch merkt, dass ist einer, der sucht den Freiraum und Möglichkeiten, und möchte sich entwickeln. Ist in der Maslow-Pyramide ganz oben angekommen, hat einen Job, ist sicher, er ist versorgt, jetzt kommen die persönlichen Weiterbildungsmöglichkeiten, und dann sagst du, geh doch mal ins MSys und lies mal das durch über's mobil-flexible Arbeiten.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	45	45	so gibst du am Gegenüber ohne, dass du ihm sagst, mach das, die Möglichkeit sich selber zu informieren, ob das etwas für ihn ist. Und wenn er sich nicht informiert, ist er wahrscheinlich per se schon eher der Falsche. Es muss eine intrinsische Motivation da sein. Und darum fände ich so etwas extrem spannend für jedermann. Extrem spannend.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	45	45	Darum glaube ich, du müsstest eigentlich nicht Führungspersonen ansprechen, sondern einfach alle, die Interesse haben an dem Thema. Und es ist wirklich super, weil man kann immer durchgehen und dadurch, man kann ja nicht alles beantworten mit ja und nein, sondern man muss fragen... und so hat man eine Basis für eine Gespräch mit deinem Vorgesetzten. Dann sagst du, ja wie ist denn das, ich habe gelesen...
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	47	47	das ist die Frage an wen ich es richten würde, ich würde es an alle richten. Und entweder braucht es der Vorgesetzte als Leitfaden zum Entscheiden, ist es etwas oder für den Mitarbeitenden, um zu entscheiden, ist es etwas für mich.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	47	47	Und eben, du sagst es selber ja auch in dem Leitfaden, es ist ja wirklich sehr individuell und dann müsstest du fast den Individualisten die Möglichkeit geben, sich die Kreuzchen selber zu stecken. Natürlich nicht alle, so die rechtlichen Voraussetzungen, die spielen keine Rolle. Aber so die hinten, Sozialkompetenz und kulturelle Voraussetzungen, die wären schon lässig für jeden.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	55	55	Es gibt Mitarbeiter, die machen den Leitfaden auf und dann schauen sie erst mal wieviel Seiten und dann denken sie, oh Gott, der hat dreizehn Seiten und überall muss ich überlegen, ja nein, weisst du was, er wird es mir dann schon erklären, ob es etwas ist für mich oder nicht... und so hast du den Mitarbeiter ja schon abgeholt, du hast ihm schon das erste Mal die Möglichkeit gegeben zu entscheiden, will ich das oder will ich das nicht. Ein ganz kleiner Entscheid, aber er hat sich schon wieder so gefühlt, als hätte er mitmachen können.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	61	61	Ich habe mir nur noch aufgeschrieben, du gehst davon aus, dass Fachwissen vorhanden ist. Und ich glaube, und das ist der Punkt, jetzt müssen wir wieder wegkommen von den Mitarbeitern, sondern wieder zurück zu den Führungspersönlichkeiten, ich kenne unglaublich viele Führungspersönlichkeiten, die von Kommunikation und Führung keine Ahnung haben. Von der ganzen Führungsmethodik, von der Art und Weise jemanden abzuholen... und die verstehen hier die Hälfte nicht. Glaube ich. Oder zumindest verstehen sie die Sachen, die sie verstehen müssten, um das richtige rauszuziehen, verstehen sie nicht.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	73	73	du müsstest deinen Leitfaden so hinbekommen, dass zumindest die Transparenz möglich wäre. Dass ein Mitarbeitender die Chance hat, das Zeug nachzuschauen und zu sagen, hey, cool, ist das etwas für mich. Also vielleicht in einem zweiten Schritt, das weiss ich nicht, weil der erste Schritt ist schon gut.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	75	75	Und so hättest du, du hast vorhin die Ansprechgruppen angesprochen, so hättest du das umgangen, dass es so ein Hoheitsgebiet wird. Dass du quasi die Möglichkeit gibst, jeder kann für sich entscheiden, ob das etwas wäre. Und wenn ich als Mitarbeitende das hier erkenne, dann hab ich entweder die Kultur in der Firma, um zu meinem Vorgesetzten zu gehen und ihm zu sagen, du, ich hab das mal durchgelesen, das wär doch noch wahnsinnig interessant für mich aufgrund von dem und dem... Hast du nicht das Gefühl, das würde uns etwas bringen? Und dann hat der Vorgesetzte die Möglichkeit, uh ja, eigentlich ist das gar nicht schlecht, wir schauen das mal an.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	75	75	Handkehrum, wenn du's nur für Führungspersonen machst und du hast einen der hundert Leute führt und fünfzig wollen davon profitieren und er ist ein engstirniger Mensch, und er ist der einzige, der das lesen kann und sagt, das ist ein Seich, dann ist es weg, dann ist es ad acta gelegt. Dann hat er einfach entschieden, dass es das nicht gibt.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	77	77	Nein, ich glaube das ist die einzige Antwort, die ich dir geben kann auf wer ist eigentlich die Ansprechperson. Ich habe das Gefühl alle.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	82	82	Jetzt bringst du mich auf eine Idee. Warum gibt es nicht einen Leitfaden light? Für eine wirkliche Führungsperson, fürs obere Management, darfst du eigentlich gar nichts sparen und da würde ich es auch so umschrieben lassen. Weil die Leute müssen sich ja dann auch Zeit nehmen, das ist ein strategischer Entscheid, ob man das als Firma überhaupt verfolgen will, weil es auch Vorinvestitionen auslöst so ein Entscheid, und dann finde ich es nicht so verkehrt, wenn man die dreizehn Seiten lesen muss. Aber so als MSys Ding, so als Checkliste würden ja eigentlich die Chancen und Risiken schon genügen mit Bullet points.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP6	88	88	Mit dem Leitfaden, das ist für eine beratende Firma, wo auf dem Gebiet das volle Know-how mitbringt. Also ist die Frage eigentlich erledigt. Du hast es richtig gemacht. Wie ich gesagt habe: Endverbraucher-gerecht.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP5	94	94	Ich finde die Idee noch gut, wie du gesagt hast, eine Langversion für's HR und eine Kurzversion für Führungskräfte. Aber das ist natürlich auch schwierig, du willst ja, dass es verhebt.

Code	Interview-partner	Anfang	Ende	Segment
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP5	95	95	Das Bedürfnis einer Führungskraft wäre am liebsten eine Seite alle Fragen, dann hab ich's. Weil man hat dann meistens keine Lust sich zwei Tage damit zu beschäftigen... Aber das HR schon eher, weil die müssen es grundsätzlicher anschauen.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP3	55	55	ja, es ist schwer vorauszusagen, ob es zu lang ist ... Es kommt ja sehr darauf an, was es für eine Zielgruppe ist.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP3	55	55	Wenn es jetzt Führungskräfte sind, die sich sehr intensiv mit dem Thema auseinandersetzen wollen und auch den Ehrgeiz haben, es richtig zu machen, sozusagen, dann ist es genau das richtige, weil man das dann durchaus auch in eins/zwei Stunden bearbeiten kann und man hat da die Punkte - vielleicht sogar in einer Stunde, - die man angehen muss, aber wenn es so gedacht ist, ich sag mal - so in Richtung die awareness steigern in Bezug auf das Thema, dann schreckt es eher ab.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP3	110	110	Vielleicht müsste man den Leitfaden auch irgendwie so gestalten, dass man sagt, welches sind die Punkte, die wirklich die Führungskraft selber betreffen, die sie auch selber lösen müssen und welches sind sozusagen Umgebungsfaktoren, die im Unternehmen an irgendeiner Stelle geregelt werden müssen, wo die Führungskraft eben auch nicht mehr machen kann als das HR oder wen auch immer darauf hinweisen, hallo wir müssen da eine Regelung finden oder sind diese Bedingungen geben. Das wäre vielleicht noch gut, weil sonst ist es ein bisschen unfair, dies alles den Führungskräften zuzumuten.
Praxisrelevanz/Zielgruppe	IP3	141	141	Ich finde es eigentlich eine gute Idee, diese Führungskräfte als Zielgruppe zu nehmen - auch wenn das schwierig ist zu definieren - und vielleicht, so aus dem Bauch raus, würde ich sagen, fokussieren Sie sich auf die untere und mittlere Führungsebene. Von wirklich so Projektleiter, Teamleiter bis hin zu max. Abteilungsleiter.

13.4 Leitfadenentwurf

Leitfaden für mobil-flexibles Arbeiten

Einleitung

Heutige Megatrends bestimmen die Arbeitslandschaft von morgen. Insbesondere der technische Wandel, die Digitalisierung, führt dazu, dass sich Organisationen und Menschen anpassen müssen. Dank Cloud-Technologien wird die Verbreitung mobil-flexibler Arbeitsformen weiterhin zunehmen. Hierbei treten neue Fragestellungen bezüglich einer gesundheitsförderlichen und motivierenden Arbeitsgestaltung in den Vordergrund.

Eine Einführung neuer Techniken kann laut Mensch-Technik-Organisationen-Konzept (Ulich, 2011) nur dann erfolgreich sein, wenn sowohl menschliche, technische und organisationale Gegebenheiten im Einklang sind. Um einen Beitrag dazu zu leisten, wurde der vorliegende Leitfaden erarbeitet.

Gemäss dem Job-Demand-Resources-Modell (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) spielt es auf der individuellen Ebene eine Rolle mit welchen Anforderungen die Arbeitnehmenden konfrontiert sind und welche Ressourcen sie zur Verfügung haben, denn das Verhältnis der beiden wirkt sich auf die Gesundheit und das Wohlbefinden aus. Arbeitsanforderungen können physischer, psychischer, sozialer oder organisationaler Natur sein und erfordern Fähigkeiten und Fertigkeiten, das heisst, sie sind mit gewissen Kosten verbunden. Es ist wichtig, dass diese Kosten durch Ressourcen ausgeglichen werden, da sonst Gesundheitsbeeinträchtigungsprozesse in Gang gesetzt werden. Ressourcen reduzieren die negativen Folgen von Arbeitsanforderungen, indem sie motivierend wirken.

Zielgruppe

Der Leitfaden richtet sich an leitende Personen und Führungskräfte, welche sich in verschiedenster Hinsicht mit einer erfolgreichen Gestaltung mobil-flexibler Arbeit für ihre Mitarbeitenden beschäftigen müssen. Des Weiteren soll er für unentschlossene Arbeitgebende positive und negative Aspekte mobil-flexibler Arbeitsformen aufzeigen und somit die Überprüfung der Eignung von mobil-flexiblen Arbeitsformen im Unternehmen erleichtern.

Beschreibung des Leitfadens

Der Ist-Zustand soll auf Stärken und Schwächen der Unternehmung bei der Umsetzung von mobil-flexiblen Arbeitsformen aufmerksam machen. Wenn die Fragen mit ja beantwortet werden können, ist die Unternehmung auf gutem Weg zur einer erfolgreichen Gestaltung der mobil-flexiblen Arbeit (ja = „go“). Wird eine Frage mit nein (= „stop“) beantwortet, muss aufgrund der Abwägung der Risiken und Chancen entschieden werden, ob das jeweilige Kriterium für die Unternehmung wichtig ist.

Das Wahrnehmen von „Chancen“ bedeutet für die Unternehmung einen Ressourcenzuwachs, damit können allfällige negative Auswirkungen der Anforderungen gepuffert werden. Die Ressourcenförderung entspricht dem prospektiven Ansatz und hat eine gesundheits- und entwicklungsförderliche Wirkung auf die Arbeitnehmenden zum Ziel. Die Chancen sollten möglichst genutzt und die Ressourcen gestärkt werden.

Die „Risiken“ sollen Führungskräfte für belastende Arbeitsanforderungen sensibilisieren. Risiken können als Hindernisse, Herausforderungen oder Gefahren in Erscheinung treten und sollten entweder gut gemanagt oder vermieden werden.

In den „Handlungsempfehlungen“ sind allgemeine sowie spezifische Tipps nachzulesen, um mobil-flexibles Arbeiten erfolgreich zu gestalten.

Auswertung des Leitfadens

Am Schluss des Leitfadens sind alle Fragen der Themenbereiche noch einmal aufgelistet. Die verantwortliche Person hat die Möglichkeit, die Antworten der Reflexionsfragen analog des Ampelprinzips in grün = ja = „go“, rot = nein = „stop“ zu übertragen und auf Grundlage dieser internen Analyse Handlungsfelder und Strategien abzuleiten. Bei allen rot markierten Antworten muss geprüft werden, ob die Möglichkeit besteht, optimalere Voraussetzungen zu schaffen. Können mehrere Kriterien, die als wichtig erachtet werden, nicht erfüllt werden, ist ein erfolgreiches mobil-flexibles Arbeiten möglicherweise nicht gewährleistet.

Ausserbetriebliche Rahmenbedingungen

IST-Zustand: Rechtliche Voraussetzungen

Sind die rechtlichen Vorgaben betreffend Zeiterfassung bekannt und können sie eingehalten werden?	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Ist geklärt, welche Änderungen hinsichtlich mobil-flexibler Arbeitsformen im Arbeitsvertrag nötig sind?	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Sind die Verpflichtungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bekannt und ist geklärt, wie sie gewährleistet werden können?	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Kann der Datenschutz (z.B. Personendaten) auch bei mobil-flexibler Arbeit eingehalten werden?	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Ist der Umgang mit vertraulichen Dokumenten im Home Office oder unterwegs geklärt?	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>

Chancen

Orientierung an den gesetzlichen Vorschriften schafft klare Verhältnisse. Die Regelung der besonderen Aspekte von mobil-flexiblen Arbeitsformen im Arbeitsvertrag schafft Vertrauen.

Risiken

Das zeitlich und örtlich unabhängige Arbeiten verursacht rechtliche Unsicherheiten in Bezug auf Zeiterfassung, Finanzierung der Auslagen, Arbeitskontrolle, Datenschutz und Versicherungsfragen.

Handlungsempfehlungen

Aus den Augen bedeutet nicht aus dem Recht. Es gelten in jedem Fall die gesetzlichen Bestimmungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (Unfallversicherungsgesetz und Arbeitsgesetz). Das Ziel ist der Schutz der Arbeitnehmenden vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen, die mit dem Arbeitsplatz verbunden sind. Dazu gehören Regelungen über den allgemeinen Gesundheitsschutz und Vorschriften über Arbeits- und Ruhezeiten.

Es gibt kein Gesetz, das speziell die mobil-flexible Arbeit regelt. Umso wichtiger ist die Regelung der speziellen Punkte im Arbeitsvertrag. Dort sollten folgende Faktoren geregelt werden, um Konflikten vorzubeugen: Regelung von Arbeitsort, Arbeitsmittel, Arbeits- und Arbeitszeitkontrolle, Geschäftsgeheimnis, Haftung/Versicherung, steuerliche Abzüge.

Insbesondere sollte an die vertragliche Regelung der Kosten gedacht werden. Es sollte festgehalten werden, wer welche Kosten für den mobil-flexiblen Arbeitsort zu tragen hat. Dies umfasst die finanzielle Beteiligung an Strom, Zugbilletts, Arbeitsgeräte etc. Die Arbeitgeberin darf die mobil-flexiblen Arbeitsformen nicht zur Kosteneinsparung missbrauchen, indem die Mitarbeitenden zu Hause auf eigene Kosten für die technische Ausstattung und sonstige Infrastruktur aufkommen müssen.

Grundsätzlich gilt für die Datensicherheit: Die Verantwortung liegt bei der Arbeitgeberin. Ein Teil der Kontrolle über Mitarbeitende und Daten geht bei der flexibilisierten Arbeitsgestaltung verloren. Die Organisation ist darum in der Pflicht Schutzmassnahmen durch technische Vorkehrungen, Reglements, Zugriffs- und Berechtigungskonzepte zu ergreifen.

Quellen:

Grüter, U. (2011). *Home Office – Aus den Augen aus dem Recht?* Home Office Day: Stiftung Produktive Schweiz.

Sieber, R. (2013). *Der Arbeitsort im schweizerischen Arbeitsrecht*. Masterarbeit. Universität Bern.

Sury, U. (2011). *Mobiles Arbeiten und Datensicherheit*. Home Office Day: Stiftung Produktive Schweiz.

Zeiterfassung: Gesetzliche Regelung siehe Art. 46 ArG, Art. 73, 73a, 73b ArGV1

Arbeits- und Gesundheitsschutz: Gesetzliche Regelung siehe Art. 6 ArG, Art. 2 ArGV3

Interne betriebliche Regelungen

IST-Zustand: Policies

- Gibt es eine innerbetriebliche Regelung / Policy zum mobil-flexiblen Arbeiten? ja nein
- Ist der Inhalt der Policy mit den Mitarbeitenden vorgängig abgesprochen worden? ja nein
- Ist der Regulationsgrad (detaillierte Regeln vs. allgemeine Regeln) bestimmt? ja nein
- Ist sich die Arbeitgeberin ihres Erfahrungsstandes bezüglich mobil-flexibler Arbeitsformen bewusst? ja nein

Chancen

Eine Policy für mobil-flexibles Arbeiten unterstützt eine einheitliche Handhabung mobil-flexibler Arbeit und ermöglicht somit gerechtere Entscheidungen bezüglich der Gewährung oder Ablehnung von Anfragen zum mobil-flexiblen Arbeiten. Eine Policy gibt Führungskräften und Mitarbeitenden Orientierung im Umgang mit mobil-flexiblem Arbeiten.

Risiken

Spannungsfeld Formalisierung und Flexibilität: Starre Regelungen schränken die Handlungsspielräume ein und stehen im Widerspruch zum Flexibilisierungswunsch. Eine Policy kann als Einschränkung der Autonomie aufgefasst werden. Zu wenig Regelung bedeutet hingegen für Mitarbeitende Unsicherheit, Intransparenz und Potenzial für Konflikte.

Handlungsempfehlungen

Der Erfahrungsstand der Organisation in Bezug auf mobil-flexible Arbeitsformen spielt eine Rolle, wenn es darum geht, den Inhalt einer Policy zum mobil-flexiblen Arbeiten festzulegen. Organisationseinheiten mit viel Erfahrung mit mobil-flexiblen Arbeitsformen oder Führungskräfte mit mehr formaler Autorität sollten bewusst auf Vertrauen statt auf Kontrolle setzen, das heisst, Regelungen eher vage oder offen formulieren. Hingegen wird von Organisationseinheiten mit weniger Erfahrung und Führungskräften mit weniger formaler Autorität mehr Kontrolle und Vereinheitlichung gewünscht. Dort sollte eine Policy als Orientierungshilfe formuliert werden. Insgesamt sollten Policies einen dynamischen Charakter aufweisen und anpassbar sein an einen fortlaufenden Organisationsentwicklungsprozess.

Nicht nur formale Aspekte sollten diskutiert werden bei Erstellung einer Policy, sondern auch unternehmenskulturelle Themen wie Werte und Normen. Statt rigider Regelungen können Regelungsprozesse festgelegt werden. Beispielsweise, dass Entscheide über Kommunikationswege, Teammeetingstruktur, Erreichbarkeit, Vorgehen bei Problem (z.B. Überforderung) auf Teamebene und im Austausch getroffen werden.

Quelle:

Tanner, A., Bratolijc, C., Baumgartner, B., Steffen, M. & Schulze, H. (2014). Regelungen für mobil-flexible Arbeit im Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität. *Wirtschaftspsychologie*, 16 (4), 23-35.

Arbeitsumfeld

IST-Zustand: Kulturelle Voraussetzungen der Organisation

- Ist die Unternehmung den mobil-flexiblen Arbeitsformen gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt? ja nein
- Besteht in der Organisation ein innovationsfreundliches Klima? ja nein
- Beruhet die Unternehmenskultur bezüglich der Mitarbeitenden auf Transparenz, Partizipation, Vertrauen und Eigenverantwortung? ja nein
- Gibt es ein Gefäss, wo Mitarbeitende sich über mobil-flexible Arbeitsformen in der Unternehmung informieren und ihre Ängste und Unsicherheiten thematisieren können? ja nein
- Herrscht eine wohlwollende Kultur gegenüber mobil-flexiblen Arbeitsformen durch die Kollegen und Kolleginnen? ja nein

Chancen

Mobil-flexible Arbeitsformen können die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die Zufriedenheit mit der Arbeitgeberin erhöhen. Das Anbieten mobil-flexibler Arbeitsformen macht eine Arbeitgeberin attraktiver auf dem Arbeitsmarkt. Auch zwischen mobiler Arbeit und der Einführung von Produktinnovationen und mit der Produktivität eines Unternehmens besteht ein positiver Zusammenhang. Ebenso leistet die Organisation mit dem Anbieten von mobil-flexiblen Arbeitsformen einen Beitrag an die Reduktion ökologischer Kosten. Die Verkehrsinfrastrukturen können zeitlich flexibler genutzt werden, dies verringert den sogenannten „Dichtestress“ für Mitarbeitende und entlastet den öffentlichen Verkehr in den Stosszeiten.

Risiken

Der Bedarf an mobil-flexiblen Arbeitsplätzen ist unzweifelhaft vorhanden, und eine in dieser Hinsicht zurückhaltende Organisation kann in Zukunft als unattraktiv und nicht zeitgemäss auf dem Arbeitsmarkt gelten. Aber Diskrepanzen zwischen der Unternehmenskultur und den Anforderungen von mobil-flexiblen Arbeitsformen führen längerfristig zu Problemen. Unsicherheiten unter den Mitarbeitenden, Neid zwischen Angestellten, wenn einige Kollegen und Kolleginnen in höherem Ausmass mobil-flexibel arbeiten als andere, erhöhter Leistungsdruck und Stress können die Folge sein und sich negativ auf die Gesundheit der Angestellten auswirken.

Handlungsempfehlungen

Die Einführung neuer Arbeitsformen (mobil-flexible Arbeitsformen, Desk Sharing etc.) ist oft mit einem Kulturwandel in der Organisation verbunden („weg von der Präsenzkultur“). Umso wichtiger ist die Partizipation der Beschäftigten. Partizipation gilt auch als grundlegendes Prinzip in der Gesundheitsförderung. Der Veränderungsprozess ist mit dem Geschäftsbeschluss, einer Policy und der Einführung neuer Technologien nicht getan. Skeptiker der neuen Arbeitsweise müssen ins Boot geholt werden, Ängste und Unsicherheiten (z.B. Verlust der Homebase beim Desksharing, Nicht-Berücksichtigung bei der Karriereplanung, mangelnder Anschluss ans Team, Leistung wird nicht gesehen, nur Erfolge zählen, mangelnde Anerkennung) ernst genommen werden. Eine wohlwollende Feedbackkultur gewinnt an Bedeutung und sollte (auch per Email etc.) gepflegt werden. Mit einer klaren Strategie kann festgehalten werden, wer unter welchen Umständen (Arbeitsinhalt, Personen etc.) mobil-flexibles Arbeiten möglich ist. Wichtig: Transparenz schaffen, um Missgunst zu verhindern.

Quellen:

- Degenhardt, B., Gisin, L., & Schulze, H. (2014). *Schweizerische Umfrage «Home Office 2013» - Teil 1: Vergleich der Rahmenbedingungen aus der Sicht der nie, unregelmässig und regelmässig alternierend im Home Office Arbeitenden*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. S. 52.
- Perch-Nielsen, S., v. Felten, N., Henzen, C., Meissner, J., Sprenger, M., Bieri, M., Spyros, A., Seliger, F. & Ley, F. (2014). *Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf den Energieverbrauch und das Mobilitätsverhalten von Arbeitnehmenden*. Schlussbericht, 27. 01.2014.
- Ecoplan (2015). *Verkehrsinfrastrukturen smarter nutzen dank flexibler Arbeitsformen. Entlastungspotenziale für die Hauptverkehrszeiten am Beispiel der Region Bern*. Im Auftrag der Schweizerischen Bundesbahnen SBB, des Amtes für öffentlichen Verkehr und Verkehrskoordination (AÖV) des Kantons Bern, der Schweizerischen Post und Swisscom. Bern.
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Im Auftrag der Work Smart Initiative. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Arbeitsumfeld

IST-Zustand Voraussetzungen der Führung

- Sind Sie als Führungskraft und verantwortliche Person bereit, die erhöhten Anforderungen bezüglich Kommunikation, Zielvereinbarung, Koordination, Kontrolle usw. auf sich zu nehmen? ja nein
- Sind Sie als Führungskraft auf die neuen Anforderungen vorbereitet? ja nein
- Kennen Sie den Zusammenhang zwischen indirekter Führung und interessierter Selbstgefährdung (erfolgsgetriebenes Arbeiten ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit)? ja nein

Chancen

Durch die Gewährung von mehr Tätigkeitsspielraum wird die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gestärkt. Positiv umgesetzte indirekte Steuerung, das heisst zielorientierte Führung, geht einher mit mehr Eigenverantwortung und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Erfolge machen die Mitarbeitenden stolz und lassen das Selbstbewusstsein steigen. Die Prävention von Selbstgefährdung im Zusammenhang mit indirekter Steuerung leistet einen Beitrag an eine gesundheitsförderliche, menschengerechte Arbeitsgestaltung.

Risiken

Mangelnde Kommunikationskompetenzen führen zu Belastungen an dieser Schnittstelle zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Negativ umgesetzte indirekte Steuerung erhöht den Leistungsdruck und kann einen innerbetrieblichen Konkurrenzkampf entfachen. Aussicht auf Erfolg oder auf einmalige Chancen verleitet zum Arbeiten ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit. Dies kann sich in selbstgefährdenden Verhaltensweisen, z.B. regelmässige Überstunden, Ausdehnen der Arbeitszeit, Umgehen von Schutz- und Sicherheitsmassnahmen oder Präsentismus, d.h. Arbeiten trotz Krankheit, auswirken.

Handlungsempfehlungen

Die klassische Linienhierarchie wird der zukünftigen Arbeitswelt angesichts der Komplexität und Dynamik nicht mehr gerecht. Mitarbeitende sollten individuell unterschiedlich geführt werden. Da bei mobil-flexiblen Arbeitsformen oft keine direkte Kontrolle (z.B. der Arbeitszeiten) möglich ist, sollte Führung vermehrt über Motivation, Arbeitsinhalte und Qualitätskontrolle stattfinden. Wertschätzung und Selbstbestimmung sind die eigentlichen Motivatoren für Mitarbeitende. Mitarbeitende müssen befähigt werden mit Selbstverantwortung umzugehen. Persönliches Coaching ist sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende eine zentrale Aufgabe und dient der Reflexion von Kompetenzen und der persönlichen wie auch beruflichen Weiterentwicklung. Das Erkennen von Selbstgefährdungsmechanismen bei den Mitarbeitenden gehört zu den Führungsaufgaben. Vor allem in der Anfangsphase sollte die Auslastung der Mitarbeitenden ständig überwacht werden. Für eine positive, das heisst gesundheitsförderlichen Gestaltung von indirekter Steuerung, sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Autonomie bezieht sich auf selbständiges Handeln und beinhaltet ebenso selbständig Prioritäten setzen sowie die Arbeitsmenge, Arbeitsort und Arbeitszeit beeinflussen zu können.
- Wichtig ist die Vorgabe von realistisch erreichbaren, persönlich beeinflussbaren Zielen. Dazu gehört auch, dass Ziele unter Mitwirkung der Mitarbeitenden ausgehandelt und Puffer vorgesehen werden.
- Trotz Ergebnisorientierung sollte immer auch das investierte Engagement honoriert werden – auch beim Ausbleiben von ökonomischem Erfolg.

Quellen: INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2014). *Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews*. Berlin: Monitor.

Krause, A. (2016). Mehr Stress durch mehr Freiheit. *Gute Arbeit*. 1/2016, 8-12.

Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B., & Staub, L. (2014). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie*. 16 (4), 49-59.

Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In: Kratzer et al. (Hrsg.): *Arbeit und Gesundheit im Konflikt*. Berlin: Edition Sigma. S. 105-122.

Arbeitsplatzeinrichtung

IST-Zustand: Büroarbeitsplatz / Büromöbel

- Variante 1 für Home Office: Stehen im Home Office ergonomische Büromöbel zur Verfügung? ja nein
- Variante 2 für Coworking Spaces: Sind die Büromöbel im Desksharing-Bereich modular verstellbar (z.B. höhenverstellbarer Tisch)? ja nein
- Sind die Kosten für allfällige (ergonomische) Ausstattung im Home Office oder in Coworking Spaces und Schulungen zum Thema in der Organisationseinheit budgetiert? ja nein
- Sind auch die physikalischen Einflussfaktoren (Flächenbedarf, Beleuchtung etc.) bei der Einrichtung berücksichtigt? ja nein

Chancen

Eine ergonomische Gestaltung von Büroarbeitsplätzen kann gesundheitsförderliche Auswirkungen haben. Informationen zum Thema Ergonomie tragen dazu bei, die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zum Erhalt der Gesundheit zu stärken.

Risiken

Gesundheitliche Beschwerden (Rücken, Nacken, Hände etc.) können durch ungeeignete Infrastruktur oder deren nicht genügend genutzte Adaptionmöglichkeiten auftreten. Durch körperliche Unterforderung bei Bürotätigkeiten entstehen Belastungen für das Muskel-Skelett-System.

Handlungsempfehlungen

Mitarbeitende tragen bei mobil-flexiblen Arbeitsformen besonders Mitverantwortung für eine gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung. Die Aufgabe der Führungskraft besteht hierbei darin, Schulungs- und Sensibilisierungsmassnahmen anzubieten, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden bezüglich individueller Anpassungsmöglichkeiten des Büroinventars und zum Thema Fehlbelastungen zu steigern.

Bei der Verwendung von mobilen Geräten zu Hause oder in Coworking Spaces sollte die Möglichkeit eines Anschlusses (Docking-Station) an einen Bildschirm, eine Tastatur und eine Maus vorhanden sein. Alternativ trägt ein (mitnehmbarer) Notebookständer in Kombination mit externer Tastatur und Maus dazu bei, dass eine ungünstige Zwangshaltung reduziert werden kann.

Die Komponenten des Büroarbeitsplatzes sind als Gesamtsystem zu betrachten: Eine enge Abstimmung der Gestaltung zum Beispiel von Arbeitstisch und Büroarbeitsstuhl, Lichtquelle sowie Computer ist zwingend erforderlich. Der Büroarbeitsplatz sollte insgesamt als bewegungsfördernder Arbeitsplatz mit Einbezug des Arbeitsumfelds gestaltet werden.

Quellen: Seidler, A., Euler, U., Letzel, S. & Nowak, D. (2015). *Gesunde Gestaltung von Büroarbeitsplätzen*. Landsberg am Lech: ecomed MEDIZIN.
Spezielle Tools wie die EKAS-Box (www.ekas-box.ch) oder als App: www.ekas-checkbox.ch) können bei der optimalen Einstellung helfen.

Arbeitsplatzeinrichtung

IST-Zustand: Technische Infrastruktur - Usability

Ist die technische Infrastruktur (Laptop, Smartphone, Breitband-Internetzugang, Software etc.) für mobil-flexibles Arbeiten geeignet?	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Sind die Kosten für allfällige technische Infrastruktur für mobiles Arbeiten in der Organisationseinheit budgetiert?	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Sind Tools für Online-Meetings für die eigenen Ansprüche geprüft und etabliert?	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Kann problemlos auf benötigte Dokumente und sonstiges Arbeitsmaterial von zu Hause oder unterwegs zugegriffen werden?	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Ist der technische Support flexibel erreichbar?	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>

Chancen

Benutzerzentrierte Gestaltung der technischen Komponenten bewirkt eine Reduktion der Beanspruchung und Fehleranfälligkeit und trägt zur Verbesserung der Aufgabenbewältigung, Produktivität, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei. Für die Organisation bedeutet dies eine Reduktion von Ausfallzeiten und kann insgesamt als Investitionsschutz gesehen werden.

Risiken

Unterbrechungen und Ärger durch schlechte technische Ausstattung (langsame Datenübertragung, ungeeignete Software...) oder fehlende Ressourcen bedeuten einen Zeitverlust und beanspruchen die Mitarbeitenden. Fehlende oder unzureichende Software ist ein Hindernis bei der Kollaboration bei mobil-flexiblen Arbeitsformen.

Handlungsempfehlungen

Basistechnologien sollten eingeführt, funktionsfähig und für die Mitarbeitenden bedienbar sein. Dazu gehören E-Mail, eine Telefonnummer für alle Endgeräte, Kollaborationstools (zum Beispiel Webkonferenz-Softwares, virtuelle Whiteboards etc.) und zeitgemässe sichere mobile Endgeräte (Notebook, Smartphone, Tablet). Wichtig sind ausserdem ein unbehinderter Zugriff auf Dokumente, Berechtigungen zum Dokumentensharing, VPN-Zugang oder Terminalserver. Bei der Einführung neuer Softwares sollte insbesondere auf Usability-Kriterien geachtet werden. Als Gestaltungsprinzipien gelten: Aufgabenangemessenheit, Selbstbeschreibungsfähigkeit, Erwartungskonformität, Steuerbarkeit, Fehlerrobustheit, Individualisierbarkeit, Lernförderlichkeit. Infrastruktur, kollaborative Plattformen und synchrone Kommunikations- und Meetingtools müssen im Voraus evaluiert werden und dann gezielt genutzt werden (zum Beispiel unterschiedliche Medien für unterschiedliche Dringlichkeit).

Quellen:

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Im Auftrag der Work Smart Initiative. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Usability-Kriterien beim Einsatz von Software-Lösungen finden sich in DIN EN ISO 9241

Eine Beschreibung verschiedener Webkonferenz-Softwares wie zum Beispiel Citrix GoToMeeting oder ClickMeeting findet man auf <https://webconferencing-test.com/de/rankings/kostenpflichtige-loesungen>.

Greer, T. W. & Payne, S. C. (2014). Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*. Vol.17. 2. 87-111.

Persönliche Voraussetzungen

IST-Zustand Erfahrung, Kompetenzen und Eigenschaften der Mitarbeitenden

- Besitz der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin genügend Erfahrung, um die Aufgaben örtlich und zeitlich unabhängig von der Organisation erledigen zu können? ja nein
- Sind die Mitarbeitenden vertraut mit den Eigenheiten der Unternehmung (Sozialisierungsgrad) und identifizieren sie sich mit der Organisation? ja nein
- Sind die fachlichen und technischen Kompetenzen (Medienkompetenz) des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin für selbständiges Arbeiten genügend? ja nein
- Werden die persönlichen Eigenschaften als geeignet für mobil-flexible Arbeitsformen eingestuft? ja nein
- Gibt es eine vereinbarte Rückkehrmöglichkeit, falls sich die mobil-flexible Arbeitsform als ungeeignet für die Person erweist? ja nein

Chancen

Das Fördern von Selbstmanagementkompetenzen wirkt motivierend auf die Mitarbeitenden und leistet somit einen Beitrag zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Das selbstverantwortliche Steuern des Spannungsfeldes zwischen Fremd- und Selbstbestimmung hat einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden und die Balance der Mitarbeitenden.

Risiken

Mit mobil-flexiblen Arbeitsformen steigen die Anforderungen an das Selbstmanagement. Der Entscheidungsdruck wird grösser und somit auch das Risiko der Überforderung. Die Zusammenarbeit der Teammitglieder kann erschwert werden, wenn verschiedene Abgrenzungsstrategien angewendet werden.

Handlungsempfehlungen

Führungskräfte müssen die Eignung der Mitarbeitenden für mobil-flexibles Arbeiten erkennen und fördern. Mobil-flexibles Arbeiten sollte auf freiwilliger Basis stattfinden. Der Umgang mit den erweiterten Handlungsspielräumen muss von der Führungskraft begleitet werden.

Zu den Anforderungen an das Selbstmanagement gehören nebst dem Zeit- und Ressourcenmanagement auch Aspekte wie Selbstverantwortung und Selbstentwicklung. Ausserdem sind die Fähigkeiten zum fokussierten und vernetzten Denken weitere Eigenschaften, die förderlich sind beim mobil-flexiblen Arbeiten.

Mobil-flexible Arbeitsformen erfordern von den Mitarbeitenden Abgrenzungs-, Planungs- und Koordinationsfähigkeiten sowie Medienkompetenz. Dazu gehört auch der erweiterte Umgang mit Medien wie zum Beispiel mit eigenen elektronischen „Footprints“ und der „E-Identity“.

Nicht jeder Mitarbeitende hat die gleichen Strategien, um sich abzugrenzen. Es können Integrierer- und Segmentierer- und Mischtypen unterschieden werden. Segmentierer halten ihr Arbeits- und Privatleben nach Möglichkeit getrennt, bevorzugen geregelte Arbeitszeiten und Struktur im Arbeitsleben, während Integrierer keine Mühe haben Arbeits- und Privatleben zu vermischen und flexible Strukturen brauchen. Dies bedeutet unterschiedliche Bedürfnisse und Empfehlungen in Bezug auf Arbeits- und Erholungsplanung. Zum Beispiel muss der Segmentierer viel bewusster die Rollenübergänge für eine ausgeglichene Work-Life-Balance gestalten, hingegen läuft der Integrierer Gefahr, sich zu wenig abzugrenzen und die Erholung zu vernachlässigen. Das gegenseitige Verständnis und Respektieren von Grenzen kann durch gezielte Kommunikation gefördert und gefestigt werden.

Quellen:

Graf, A. (2012). *Selbstmanagement – Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*. Wiesbaden: Springer.

Gisin, L. (2014). *Boundary Typen, Boundary Management und Boundary Taktiken im Home Office*. Masterarbeit. Olten: FHNW.

Soziale Aspekte

IST-Zustand Berufliches soziales Netz

- Sind die Herausforderungen (wie z.B. erhöhter Koordinationsaufwand, weniger informeller Austausch) auf der sozialen Ebene bei mobil-flexiblen Arbeitsformen bekannt? ja nein
- Gibt es Kompensationsstrategien für die Auswirkungen der reduzierten sozialen Kontakte bei mobil-flexiblen Arbeitsformen? ja nein
- Wurden die Kommunikationsstile thematisiert und den mobil-flexiblen Arbeitsformen angepasst? ja nein

Chancen

Virtuelle Kommunikationstechnologien ermöglichen orts- und zeitunabhängige Begegnungen von Menschen auf der ganzen Welt. Global vernetzte Teams oder Projektgruppen bieten auf persönlicher und organisationaler Ebene Lern- und Entwicklungschancen.

Risiken

Die Entfernung vom Betriebsgeschehen kann zu Informationslücken, mangelnder sozialer Einbindung und Isolation führen. Es fehlt der informelle Austausch und emotionale Unterstützung durch Teammitglieder. Weniger Face-to-Face-Kontakte können den Teamzusammenhalt schwächen. Auch der Koordinationsaufwand steigt und das Managen von Interdependenzen wird schwieriger für Vorgesetzte und das Team, wenn nicht alle Mitglieder anwesend sind. Mobil-flexible Arbeitsformen können einen koordinativen Mehraufwand bedeuten (Planung der Teamsitzungen etc.) und darum zu Widerstand bei den Mitarbeitenden in der Organisation führen.

Handlungsempfehlungen

Der Aufwand der in Kennenlernen und Teambuilding investiert wird, zahlt sich durch (spätere) erfolgreiche Teamarbeit aus. Gezielte Teamentwicklungsmaßnahmen sowie auch physische persönliche Treffen können Wege sein, um das gegenseitige Verständnis, Ausbildung von Vertrauen und den Teamzusammenhalt zu fördern. Ziel ist ein psychologischer Vertrag, damit sollte mit den Mitarbeitenden eine Art Selbstverpflichtung und Verbindlichkeit zum virtuellen Team gewonnen werden. Die Etablierung eines Kommunikationsrhythmus in digitaler Form (zum Beispiel Videokonferenzen) oder durch verbindliche Anwesenheitstermine ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der mobil-flexiblen Zusammenarbeit.

Ebenso sind Vertrauen und Wertschätzung der Führungskraft Schlüsselworte für ein gelingendes mobil-flexibles Arbeiten. Da non-verbale Feedbacks vermehrt fehlen, müssen spezifische Kommunikations- und Medienkompetenzen für medienvermittelte Rückmeldungen entwickelt werden. Dabei sollte nebst dem Ergebnisfeedback auch Prozessfeedback gegeben werden, und Erkenntnisse sollten für die Weiterentwicklung der virtuellen Teamarbeit genutzt werden. Teamziele können zusätzlich in die persönlichen Zielvereinbarungen aufgenommen werden. Kommunikationsstile sollten thematisiert und getestet werden. Deutliche und klare Absprachen per Mail oder Textnachricht gewinnen an Bedeutung.

Informelle Absprachen und Transparenz in Teams werden wichtiger: Ein offener Kalender und Aufgabenlisten können helfen, Vertrauen zwischen den Teammitgliedern zu schaffen.

Quellen: Schulze, H. & Cornelius, C. (2011). Management mobiler Arbeit. Home Office Day: Stiftung Produktive Schweiz.

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Im Auftrag der Work Smart Initiative. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Entgrenzung: Vermischung Arbeits- und Privatleben

IST-Zustand: *Erweiterte Erreichbarkeit*

Gibt es eine klare Botschaft der Unternehmensleitung, wie mit dem Thema umgegangen werden sollte (Verankerung in der Unternehmenskultur)? ja nein
 Gibt es transparente Regeln für Mitarbeitende, um die Erreichbarkeit zu gewährleisten („Notfall“-Regelungen, Zeitspanne innerhalb welcher reagiert werden muss, Vertretungsregelungen etc.)? ja nein

Chancen

Es ist praktisch und beruhigend für Arbeitnehmende die Möglichkeit zu haben jederzeit erreichbar zu sein. Die Arbeit kann flexibler gestaltet werden, und Familie und Beruf sind besser vereinbar. Schnelle Hilfe von Kollegen und Vorgesetzten beschleunigt Entscheidungen.

Risiken

Erweiterte, das heisst permanente Erreichbarkeit über die Arbeitszeit hinaus, kann eine negative Belastung für Mitarbeitende bedeuten. Durch die ständige Erwartung möglicher Kontakte ist es nicht möglich, vollständig von der Arbeit abzuschalten und sich mental zu distanzieren. Wenn darunter die Erholung leidet, kann dies zu einer Gesundheitsgefahr werden.

Handlungsempfehlungen

Die Arbeitnehmenden müssen den Umgang mit der erweiterten Erreichbarkeit erlernen. Dazu sollte der Dialog unter den Mitarbeitenden zum Thema gefördert werden. Arbeitnehmende tragen ein Stück weit Eigenverantwortung zu entscheiden, ob es nötig ist, das Handy in der Freizeit angeschaltet zu haben oder nicht. Die Führungskraft hat aber eine zentrale Rolle als Vorbild. Wenn individuelle Lösungsstrategien nicht den gewünschten Effekt erzielen, kann es durchaus nötig sein, verbindliche kollektive Lösungen auf Organisationsebene einzufordern (zum Beispiel: E-Mails müssen innerhalb 24h beantwortet werden). Autonomie gilt als Bedingung für eine positive Gestaltung der erweiterten Erreichbarkeit:

- Die Mitarbeitenden müssen grundsätzlich auch „nein“ sagen können. Anfragen von Vorgesetzten sollten in der Freizeit ohne Angst vor Sanktionen ignoriert werden können. Darum sind Stellvertretungsregelungen wichtig.
- Es spielt eine Rolle, ob die Kommunikation erzwungen oder freiwillig ist und es spielt eine Rolle, ob die Kommunikation gleichberechtigt ist, oder ob es sich nur um Anweisungen handelt.
- Die Mitarbeitenden sollen bewusst die Fähigkeit trainieren, sich auf eine Aufgabe konzentrieren zu können und ihre geschäftlichen Mails, wenn überhaupt, nur zu festgelegten Zeiten abrufen.
- Die Mitarbeitenden sollen sich bewusst sein, dass das Checken von geschäftlichen Emails in der Freizeit grundsätzlich Arbeit ist.
- Mitarbeitende sollen sich bewusst „Oasen“ schaffen, in welchen sie nicht erreichbar sind. Das können explizite Zeiten oder auch Orte sein, in denen nicht gearbeitet wird.

Quellen:

Pangert, B. & Schüpbach, H. (2013). *Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit*. Dortmund, Berlin, Dresden: baa.
 Strobel, H. (2013). *Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten*. iga.Report 23. Berlin: BKK BV, DGUV, AOK-BV, vdek.

Entgrenzung: Vermischung Arbeits- und Privatleben

IST-Zustand: Life Domain Balance

- Sind den Mitarbeitenden die Anforderungen an die Selbstkontrolle und Disziplin beim mobil-flexiblen Arbeiten bewusst? ja nein
- Haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit allfällige Probleme der Vermischung von Arbeits- und Privatleben zu thematisieren? ja nein
- Bietet die Unternehmung Schulungen zum Thema Life Domain Balance? ja nein

Chancen

Mobil-flexible Arbeitsformen bieten vielen Menschen mit Familienverantwortung interessante Perspektiven. „Leerzeiten“, die mit Pendeln verbracht werden, können sinnvoller genutzt werden. Speziell Home Office leistet einen Beitrag zur Förderung eines zwischen Familie und Beruf ausbalancierten Lebensstils. Flexible Arbeitszeiten machen es möglich, den Tagesablauf individuell zum Beispiel im Hinblick auf Kinderbetreuung, Essen nach Biorhythmus, konzentriertes Arbeiten, Zeit für Sport etc. zu planen.

Risiken

Die Ablenkungen und Unterbrechungen bei der Arbeit ausserhalb der fast „sterilen“ Umgebung des Büros in der Organisation können vielfältig sein. Im schlimmsten Fall leiden die Gesundheit und die Produktivität bei mangelnden Abgrenzungskompetenzen. Ablenkungen zu widerstehen erfordert hohe Selbstkontrollanforderungen und Disziplin und führt zu einem höheren Belastungserleben der Mitarbeitenden.

Handlungsempfehlungen

Mobil-flexible Arbeitsformen bieten einen Rahmen für Gleichstellungsanliegen im familiären Bereich.

Aber im mobil-flexiblen Büro muss nicht nur die Arbeit an sich gestaltet werden, sondern es geht auch darum, die Umgebungsbedingungen mit zu gestalten. Denn ausserhalb des gewohnten Büros in der Organisation „verleitet“ die Umgebung nicht unmittelbar zur Arbeit, eher im Gegenteil. Um die Freiheit der Arbeitsgestaltung produktiv zu nutzen, müssen die Mitarbeitenden eine Menge Disziplin aufbringen. Schulungen zum Thema Life Domain Balance können die Mitarbeitenden für Gefahren in diesem Bereich sensibilisieren und Strategien vermitteln (zum Beispiel Setzen von Abgrenzungsmarkierungen wie geschlossene Bürotür, Hinweis auf den Arbeits- oder Freizeitmodus durch entsprechende Kleider-„Codes“, intelligente Abwesenheitsnotizen etc.).

Ablenkungsrisiken können zeitlich, räumlich, sachlich oder auf technischer Ebene auftreten. Die Führungskraft sollte die Mitarbeitenden im Hinblick auf Abgrenzungsmöglichkeiten unterstützen, indem sie sie von sich aus auf Privates anspricht (zum Beispiel im Rahmen eines regelmässig stattfindenden Mitarbeitergesprächs).

Quellen:

Pro Familia Schweiz (2011). Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Im Auftrag des Kt. St.Gallen.

Meissner, J. O. (2011). Für wen und welche Aufgaben ist mobiles Arbeiten geeignet? Home Office Day: Stiftung Produktive Schweiz.

Meissner, J. O. (2011). Wie ist das örtlich flexible Arbeiten wirklich? Praxisfälle und Tipps. Home Office Day: Stiftung Produktive Schweiz.

Schmidt, H.-H., & Diestel (2013). Selbstkontrolle: Kosten und Nutzen in unterschiedlichen Settings. In: In P. Genkova, T. Ringeisen und F.T.L. Leong (Hrsg.), *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven* (S. 139-150). Wiesbaden: Springer.

<p>IST-Zustand: Rechtliche Voraussetzungen</p> <p>Sind die rechtlichen Vorgaben betreffend Zeiterfassung bekannt und können sie eingehalten werden?</p> <p>Ist geklärt, welche Änderungen hinsichtlich mobil-flexibler Arbeitsformen im Arbeitsvertrag nötig sind?</p> <p>Sind die Verpflichtungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bekannt und ist geklärt, wie sie gewährleistet werden können?</p> <p>Kann der Datenschutz (z.B. Personendaten) auch bei mobil-flexibler Arbeit eingehalten werden?</p> <p>Ist der Umgang mit vertraulichen Dokumenten im Home Office oder unterwegs geklärt?</p>	<p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p>
<p>IST-Zustand: Policies</p> <p>Gibt es eine innerbetriebliche Regelung / Policy zum mobil-flexiblen Arbeiten?</p> <p>Ist der Inhalt der Policy mit den Mitarbeitenden vorgängig abgesprochen worden?</p> <p>Ist der Regulationsgrad (detaillierte Regeln vs. allgemeine Regeln) bestimmt?</p> <p>Ist sich die Unternehmung ihres Erfahrungsstandes bezüglich mobil-flexibler Arbeitsformen bewusst?</p>	<p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p>
<p>IST-Zustand: Kulturelle Voraussetzungen der Organisation</p> <p>Ist die Unternehmung den mobil-flexiblen Arbeitsformen gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt?</p> <p>Besteht in der Organisation ein innovationsfreundliches Klima?</p> <p>Beruhet die Unternehmenskultur bezüglich der Mitarbeitenden auf Transparenz, Partizipation, Vertrauen und Eigenverantwortung?</p> <p>Gibt es ein Gefäss, wo Mitarbeitende sich über mobil-flexible Arbeitsformen in der Unternehmung informieren und ihre Ängste und Unsicherheiten thematisieren können?</p> <p>Herrscht eine wohlwollende Kultur gegenüber mobil-flexiblen Arbeitsformen durch die Kollegen und Kolleginnen?</p>	<p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p>
<p>IST-Zustand Voraussetzungen der Führung</p> <p>Sind Sie als Führungskraft und verantwortliche Person bereit, die erhöhten Anforderungen bezüglich Kommunikation, Zielvereinbarung, Koordination, Kontrolle usw. auf sich zu nehmen?</p> <p>Sind Sie als Führungskraft auf die neuen Anforderungen vorbereitet?</p> <p>Kennen Sie den Zusammenhang zwischen indirekter Führung und interessierter Selbstgefährdung (erfolgsgetriebenes Arbeiten ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit)?</p>	<p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p>
<p>IST-Zustand: Büroarbeitsplatz / Büromöbel</p> <p>Variante 1 für Home Office: Stehen im Home Office ergonomische Büromöbel zur Verfügung?</p> <p>Variante 2 für Coworking Spaces: Sind die Büromöbel im Desksharing-Bereich modular verstellbar (z.B. höhenverstellbarer Tisch)?</p> <p>Sind die Kosten für allfällige (ergonomische) Ausstattung im Home Office oder in Coworking Spaces und Schulungen zum Thema in der Organisationseinheit budgetiert?</p> <p>Sind auch die physikalischen Einflussfaktoren (Flächenbedarf, Beleuchtung etc.) bei der Einrichtung berücksichtigt?</p>	<p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p>
<p>IST-Zustand: Technische Infrastruktur - Usability</p> <p>Ist die technische Infrastruktur (Laptop, Smartphone, Breitband-Internetzugang, Software etc.) für mobil-flexibles Arbeiten geeignet?</p> <p>Sind die Kosten für allfällige technische Infrastruktur für mobiles Arbeiten in der Organisationseinheit budgetiert?</p> <p>Sind Tools für Online-Meetings für die eigenen Ansprüche geprüft und etabliert?</p> <p>Kann problemlos auf benötigte Dokumente und sonstiges Arbeitsmaterial von zu Hause oder unterwegs zugegriffen werden?</p> <p>Ist der technische Support flexibel erreichbar?</p>	<p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p>

<p>IST-Zustand Erfahrung, Kompetenzen und Eigenschaften der Mitarbeitenden</p> <p>Besitz der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin genügend Erfahrung, um die Aufgaben örtlich und zeitlich unabhängig von der Organisation erledigen zu können?</p> <p>Sind die Mitarbeitenden vertraut mit den Eigenheiten der Unternehmung (Sozialisierungsgrad) und identifizieren sie sich mit der Organisation?</p> <p>Sind die fachlichen und technischen Kompetenzen (Medienkompetenz) des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin für selbständiges Arbeiten genügend?</p> <p>Werden die persönlichen Eigenschaften als geeignet für mobil-flexible Arbeitsformen eingestuft?</p> <p>Gibt es eine vereinbarte Rückkehrmöglichkeit, falls sich die mobil-flexible Arbeitsform als ungeeignet für die Person erweist?</p>	<p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p>
<p>IST-Zustand Berufliches soziales Netz</p> <p>Sind die Herausforderungen (wie z.B. erhöhter Koordinationsaufwand, weniger informeller Austausch) auf der sozialen Ebene bei mobil-flexiblen Arbeitsformen bekannt?</p> <p>Gibt es Kompensationsstrategien für die Auswirkungen der reduzierten sozialen Kontakte bei mobil-flexiblen Arbeitsformen?</p> <p>Wurden die Kommunikationsstile thematisiert und den mobil-flexiblen Arbeitsformen angepasst?</p>	<p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p>
<p>IST-Zustand: Erweiterte Erreichbarkeit</p> <p>Gibt es eine klare Botschaft der Unternehmensleitung, wie mit dem Thema umgegangen werden sollte (Verankerung in der Unternehmenskultur)?</p> <p>Gibt es transparente Regeln für Mitarbeitende, um die Erreichbarkeit zu gewährleisten („Notfall“-Regelungen, Zeitspanne innerhalb welcher reagiert werden muss, Vertretungsregelungen etc.)?</p>	<p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p>
<p>IST-Zustand: Life Domain Balance</p> <p>Sind den Mitarbeitenden die Anforderungen an die Selbstkontrolle und Disziplin beim mobil-flexiblen Arbeiten bewusst?</p> <p>Haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit allfällige Probleme der Vermischung von Arbeits- und Privatleben zu thematisieren?</p> <p>Bietet die Unternehmung Schulungen zum Thema Life Domain Balance?</p>	<p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p>

Leitfaden für mobil-flexibles Arbeiten



Information

Heutige Megatrends bestimmen die Arbeitslandschaft von morgen. Insbesondere der technische Wandel, die Digitalisierung, führt dazu, dass sich Organisationen und Menschen anpassen müssen. Dank Cloud-Technologien wird die Verbreitung mobil-flexibler Arbeitformen weiterhin zunehmen. Hierbei treten neue Fragestellungen bezüglich einer gesundheitsförderlichen und motivierenden Arbeitsgestaltung in den Vordergrund.

Eine Einführung neuer Techniken kann laut Mensch-Technik-Organisationen-Konzept (Ulich, 2011) nur dann erfolgreich sein, wenn sowohl menschliche, technische und organisationale Gegebenheiten im Einklang sind. Um einen Beitrag dazu zu leisten, wurde der vorliegende Leitfaden erarbeitet.

Gemäss dem Job-Demand-Resources-Modell (Bakker & Demerouti, 2007) spielt es auf der individuellen Ebene eine Rolle mit welchen Anforderungen die Arbeitnehmenden konfrontiert sind und welche Ressourcen sie zur Verfügung haben, denn das Verhältnis der beiden wirkt sich auf die Gesundheit und das Wohlbefinden aus. Arbeitsanforderungen können physischer, psychischer, sozialer oder organisationaler Natur sein und erfordern Fähigkeiten und Fertigkeiten, das heisst, sie sind mit gewissen Kosten verbunden. Es ist wichtig, dass diese Kosten durch Ressourcen ausgeglichen werden, da sonst Gesundheitsbeeinträchtigungsprozesse in Gang gesetzt werden. Ressourcen reduzieren die negativen Folgen von Arbeitsanforderungen, indem sie motivierend wirken.



Zielgruppe

Der ganze Leitfaden richtet sich grundsätzlich an alle interessierten und betroffenen Personen. Verschiedene Personen und Abteilungen haben aber unterschiedliche Themenfelder, in denen sie involviert sind, sich schwerpunktmässig beschäftigen und zusammen arbeiten müssen.



Reflexionsfragen

Mit Fragen zum Ist-Zustand soll auf Stärken und Schwächen bei der Umsetzung von mobil-flexiblen Arbeitsformen hingewiesen werden. Die Fragen sollen in erster Linie zum Denken anregen. Sie können mit JA, NEIN und WEISS NICHT beantwortet werden. Wird eine Frage mit NEIN oder WEISS NICHT beantwortet, muss aufgrund der Abwägung der Risiken und Chancen entschieden werden, ob das jeweilige Kriterium für die Unternehmung wichtig ist.



Chancen

Das Wahrnehmen von Chancen bedeutet für die Unternehmung einen Ressourcenzuwachs, damit können allfällige negative Auswirkungen der Anforderungen gepuffert werden. Die Ressourcenförderung entspricht dem prospektiven Ansatz und hat eine gesundheits- und entwicklungsförderliche Wirkung auf die Arbeitnehmenden zum Ziel. Die Chancen sollten möglichst genutzt und die Ressourcen gestärkt werden.



Risiken

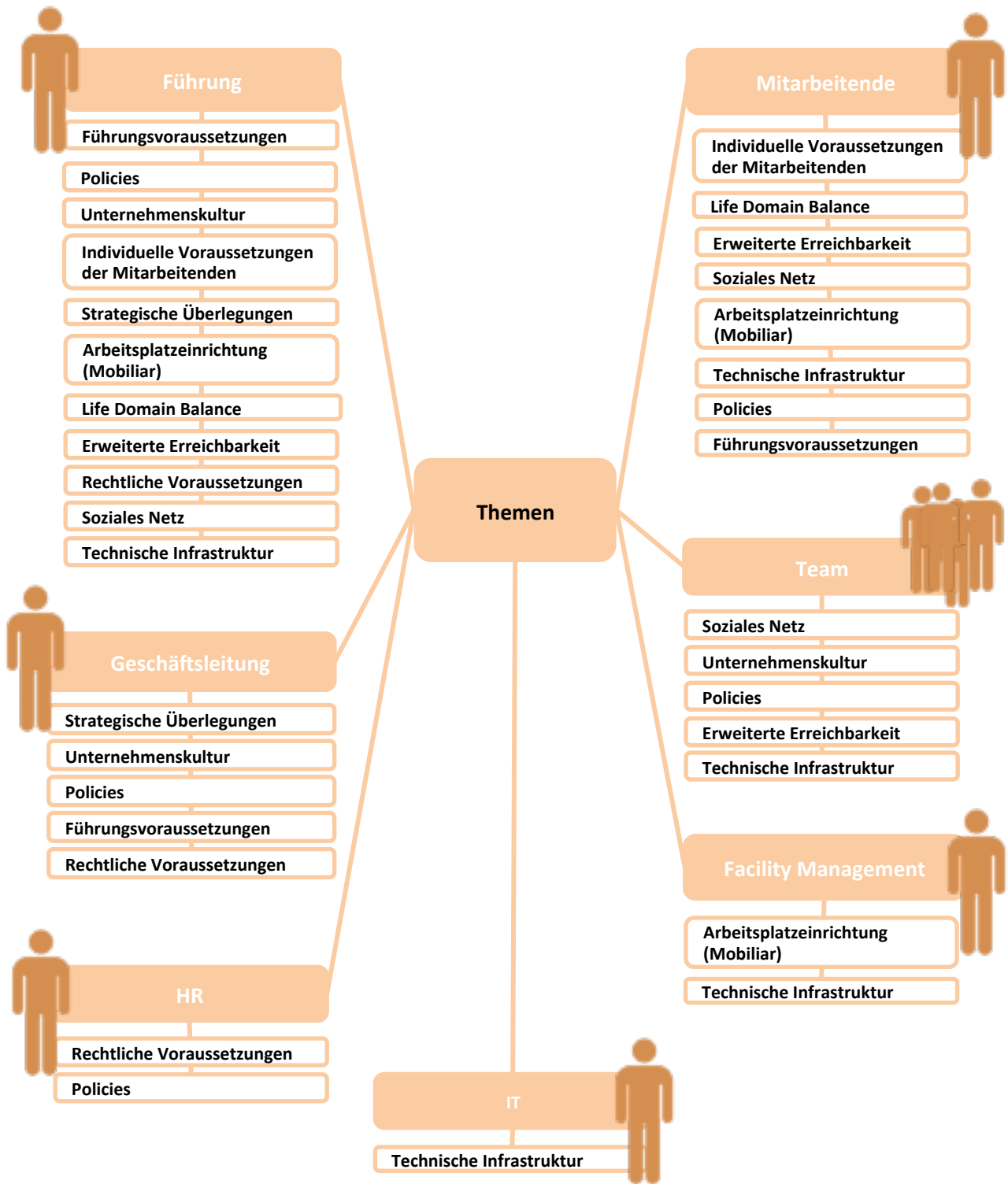
Die Risiken sollen die beteiligten Personen für belastende Arbeitsanforderungen sensibilisieren. Risiken können als Herausforderungen oder Gefahren in Erscheinung treten und sollten entweder gut gemanagt oder vermieden werden.



Handlungsempfehlungen

In den Handlungsempfehlungen sind allgemeine sowie spezifische Tipps nachzulesen, um mobil-flexibles Arbeiten erfolgreich zu gestalten.

Beteiligte Personen und Abteilungen



Strategische Überlegungen

Geschäftsleitung
Führung



Sind die Grundmotive für die Einführung mobil-flexibler Arbeitsformen geklärt?

Beispiel: qualitative und quantitative Ergebnissteigerung, Kostensenkung durch Einsparung von Büroräumen, Etablierung einer modernen Führungskultur, Wunsch der Mitarbeitenden, Erhalt der Mitarbeitenden, geringerer Absentismus, als zeitgemäßer und attraktiver Arbeitgeber gelten, flexiblere Gestaltung von Arbeitszeiten...

JA NEIN WEISS NICHT

Sind die Nachteile mobil-flexibler Arbeitsformen bekannt?

Beispiel: erhöhter Koordinationsbedarf, Verlust an Einfluss der Vorgesetzten, da Führung und Kontrolle auf Distanz, geringere Datensicherheit...

JA NEIN WEISS NICHT

Gibt es ein gemeinsames Commitment des oberen Managements zum mobil-flexiblen Arbeiten?

JA NEIN WEISS NICHT

Sind die involvierten Personen und Abteilungen genügend informiert und vorbereitet?

Beispiel: Führungskräfte, HR, IT, Facility Management...

JA NEIN WEISS NICHT

Hat die Geschäftsleitung in einem Statement oder einer Policy die grundsätzliche Möglichkeit mobil-flexibler Arbeit festgehalten?

JA NEIN WEISS NICHT

Ist die Grundhaltung gegenüber dem mobil-flexiblen Arbeiten allen klar?

Beispiel: „Normalerweise arbeiten wir im Büro, das Arbeiten an anderen Orten findet als Ergänzung statt.“

JA NEIN WEISS NICHT

Sind hinderliche kulturelle Voraussetzungen evaluiert?

Beispiel: Neid und Missgunst unter den Mitarbeitenden, welche nicht mobil-flexibel arbeiten, Festhalten an der Präsenzkultur...

JA NEIN WEISS NICHT

Gibt es eine Strategie, wie Skeptiker der neuen Arbeitsweise ins Boot geholt werden können und eine positive Stimmung für den Wechsel erzeugt werden kann?

Beispiel: Einbezug der Mitarbeitenden, Schulungen für die neuen Tools...

JA NEIN WEISS NICHT

Ist geklärt, welche Aufgaben sich für mobil-flexibles Arbeiten eignen?

JA NEIN WEISS NICHT

Ist nachvollziehbar wer in welchem Umfang mobil-flexibel arbeiten darf?

Beispiel: Für verschiedene Mitarbeitende unterschiedliche Intensität möglich oder für alle höchstens ein Tag in der Woche...

JA NEIN WEISS NICHT

Führungsvoraussetzungen



Führung
Geschäftsleitung
Mitarbeitende

i

Die klassische Linienhierarchie wird der zukünftigen Arbeitswelt angesichts der Komplexität und Dynamik nicht mehr gerecht. Mitarbeitende sollten zielorientiert und individuell unterschiedlich geführt werden. Da bei mobil-flexiblen Arbeitsformen oft keine direkte Kontrolle (z.B. der Arbeitszeiten) möglich ist, sollte Führung vermehrt über Motivation, Arbeitsinhalte und Qualitätskontrolle stattfinden. Wertschätzung und Selbstbestimmung sind die eigentlichen Motivatoren für Mitarbeitende. Mitarbeitende müssen befähigt werden mit Selbstverantwortung umzugehen. Persönliches Coaching wird sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende immer wichtiger und dient der Reflexion von Kompetenzen und der persönlichen wie auch beruflichen Weiterentwicklung. Das Erkennen von Selbstgefährdungsmechanismen bei den Mitarbeitenden gehört zu den Führungsaufgaben. Aussicht auf Erfolg oder auf einmalige Chancen kann die Mitarbeitenden zum Arbeiten ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit verleiten. Dies kann sich in selbstgefährdenden Verhaltensweisen, z.B. regelmäßige Überstunden, Ausdehnen der Arbeitszeit, Umgehen von Schutz- und Sicherheitsmassnahmen oder Präsentismus, d.h. Arbeiten trotz Krankheit, auswirken.

?

Sind Sie als Führungskraft bereit, die erhöhten Anforderungen bezüglich Kommunikation, Zielvereinbarung, Koordination, Kontrolle usw. auf sich zu nehmen?

JA NEIN WEISS NICHT

Sind Sie als Führungskraft auf die neuen Anforderungen vorbereitet?

JA NEIN WEISS NICHT

Haben Sie als Führungskraft die gemeinsamen Erwartungen mit den Mitarbeitenden geklärt?

JA NEIN WEISS NICHT



- Stärkung der Vertrauensbasis Führung und Mitarbeitende durch Gewährung von mehr Tätigkeitsspielraum.
- Mehr Eigenverantwortung und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten durch positiv umgesetzte zielorientierte Führung.
- Erfolge machen die Mitarbeitenden stolz und lassen das Selbstbewusstsein steigen.



- Belastungen und Missverständnisse oder Verlust an Einfluss durch mangelnde Kommunikations- und Medienkompetenzen der Führung.
- Innerbetrieblicher Konkurrenzkampf und erhöhter Leistungsdruck durch negativ umgesetzte zielorientierte Führung.



- Ein zielorientierter und partizipativer Führungsstil ist entscheidend.
- Trotz Ergebnisorientierung immer auch das investierte Engagement honorieren- auch beim Ausbleiben von ökonomischem Erfolg.
- Vertrauen statt Kontrolle.
- Stärker als bisher Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden im Auge behalten.
- Heikle Gespräche von Angesicht zu Angesicht, ansonsten kluge Nutzung der neuen Medien.
- Mit gutem Beispiel vorangehen.

Policies



Führung
Geschäftsleitung
Mitarbeitende
Team
HR



In einer Policy sollten die Grundmotive, warum das mobil-flexible Arbeiten gefördert und die Grenzen, innerhalb derer mobil-flexibel gearbeitet wird, in einer Form festgehalten werden, so dass sich alle Beteiligten darauf berufen können. Eine Policy hat symbolische Bedeutung, sie übermittelt die zentrale Botschaft des Unternehmens im Hinblick auf mobil-flexibles Arbeiten. Der Erfahrungsstand der Organisation in Bezug auf mobil-flexible Arbeitsformen kann eine Rolle spielen, wenn es darum geht, den Detaillierungsgrad der internen Regelungen zum mobil-flexiblen Arbeiten festzulegen. Insgesamt sollte die Policy einen dynamischen Charakter aufweisen und anpassbar sein an einen fortlaufenden Organisationsentwicklungsprozess. Sie sollte auch Raum lassen, so dass auf Teamebene individuell passende Absprachen getroffen werden können.



Gibt es eine innerbetriebliche Regelung / Policy zum mobil-flexiblen Arbeiten?

JA NEIN WEISS NICHT

Ist geklärt, welche Regeln auf Unternehmensebene bestimmt und welche Absprachen im Team getroffen werden?

JA NEIN WEISS NICHT

Sind die Inhalte der Policy allen Beteiligten kommuniziert worden?

JA NEIN WEISS NICHT



- Vereinheitlichung der Handhabung mobil-flexibler Arbeit.
- Ermöglichung gerechter Entscheidungen bezüglich der Gewährung oder Ablehnung von Anfragen zum mobil-flexiblen Arbeiten.
- Orientierungshilfe für Führungskräfte und Mitarbeitende im Umgang mit mobil-flexiblem Arbeiten.



- Spannungsfeld Formalisierung und Flexibilität: Starre Regelungen schränken die Handlungsspielräume ein und stehen im Widerspruch zum Flexibilisierungswunsch.
- Einschränkung der Autonomie durch zu viel Regelung.
- Unsicherheit, Intransparenz und Potenzial für Konflikte durch zu wenig Regelung.



- In der Anfangsphase der Einführung mobil-flexibler Arbeitsformen eher konkretere und einheitlichere, später offenere Regeln formulieren.
- Statt rigider Regelungen können Regelungsprozesse festgelegt werden. Beispiel: Entscheide zur Erreichbarkeit und Vorgehen bei Problemen sind auf Teamebene zu treffen.

Unternehmenskultur



Geschäftsleitung
Führung
Team



Die Einführung neuer Arbeitsformen (mobil-flexible Arbeitsformen, Desk Sharing etc.) ist oft mit einem Kulturwandel in der Organisation verbunden („weg von der Präsenzkultur“). Umso wichtiger ist die Partizipation der Beschäftigten. Partizipation gilt als grundlegendes Prinzip in der Gesundheitsförderung. Der Veränderungsprozess, Change Management, ist mit dem Geschäftsbeschluss, einer Policy und der Einführung neuer Technologien nicht getan. Skeptiker der neuen Arbeitsweise müssen ins Boot geholt werden. Es können Ängste und Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden entstehen. Beispiele sind: Verlust der Homebase beim Desksharing, Nicht-Berücksichtigung bei der Karriereplanung, mangelnder Anschluss ans Team, Leistung wird nicht gesehen, nur Erfolge zählen, mangelnde Anerkennung, Angst vor neuen Technologien. Von Vorteil ist eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Transparenz und Eigenverantwortung beruht.



Ist die Unternehmung den mobil-flexiblen Arbeitsformen gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt?

JA NEIN WEISS NICHT

Ist die Organisation bereit einen Kulturwandel durchzumachen und sich weiterzuentwickeln?

JA NEIN WEISS NICHT

Gibt es ein Gefäss, wo Mitarbeitende sich über mobil-flexible Arbeitsformen in der Unternehmung informieren und ihre Ängste und Unsicherheiten thematisieren können?

JA NEIN WEISS NICHT



Mobil-flexible Arbeitsformen sind Bestandteil einer innovationsfreundlichen Kultur im Unternehmen. Auswirkungen sind:

- Steigerung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit der Arbeitgeberin,
- Höhere Produktivität durch mobil-flexible Arbeitsformen,
- Beitrag an die Reduktion ökologischer Kosten,
- Reduktion von „Dichtstress“ durch flexiblere Nutzung der Verkehrsinfrastruktur und Entlastung des öffentlichen Verkehrs zu Stosszeiten.



- Mitarbeitende im Home Office werden als „abwesend“ (wie krank) wahrgenommen und nicht kontaktiert.
- Eifersucht und Neid entsteht, wenn einige Kollegen und Kolleginnen in höherem Ausmass mobil-flexibel arbeiten als andere.
- Ängste und Unsicherheiten bedeuten Stress und können sich negativ auf die Gesundheit der Angestellten auswirken.



- Konstantes Commitment der Geschäftsleitung und kontinuierliches Aufzeigen des Nutzens der mobil-flexiblen Arbeitsform durch die Geschäftsleitung.
- Mitgestaltungsmöglichkeiten beim Veränderungsprozess anbieten. Beispiel: Arbeitsgruppen mit Interessensvertretern der beteiligten Organisationseinheiten bilden.
- Transparenz schaffen, um Missgunst zu vermeiden.

Rechtliche Voraussetzungen



HR
Geschäftsleitung
Führung



Aus den Augen bedeutet nicht aus dem Recht. Die gesetzlichen Regelungen sind auf „klassische“ Arbeitsverhältnisse zugeschnitten. Sie geben keine oder ungenügende Antworten auf die Rechtsunsicherheiten im Zusammenhang mit mobil-flexiblen Arbeitsformen. Umso wichtiger ist die Regelung der speziellen Punkte im Arbeitsvertrag. Dort sollten folgende Faktoren geregelt werden, um Konflikten vorzubeugen: Regelung von Arbeitsort, Arbeitsmittel, Arbeits- und Arbeitszeitkontrolle, Geschäftsgeheimnis, Haftung/Versicherung.

Das Ziel der gesetzlichen Bestimmungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz ist der Schutz der Arbeitnehmenden vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen, die mit dem Arbeitsplatz verbunden sind. Dazu gehören Regelungen über den allgemeinen Gesundheitsschutz und Vorschriften über Arbeits- und Ruhezeiten, sie beinhalten aber auch den Schutz vor psychosozialen Risiken (z. B. Stress).

Insbesondere sollte an die vertragliche Regelung der Kosten gedacht werden. Es sollte festgehalten werden, wer welche Kosten für den mobil-flexiblen Arbeitsort zu tragen hat. Dies umfasst die finanzielle Beteiligung an Strom, Zugbillette, Arbeitsgeräte etc.

Grundsätzlich gilt für die Datensicherheit: Die Verantwortung liegt bei der Arbeitgeberin. Ein Teil der Kontrolle über Mitarbeitende und Daten geht bei der flexibilisierten Arbeitsgestaltung verloren. Die Organisation ist darum in der Pflicht, Schutzmassnahmen durch technische Vorkehrungen, Reglements, Zugriffs- und Berechtigungskonzepte zu ergreifen.



Sind die rechtlichen Vorgaben im Zusammenhang mit mobil-flexibler Arbeit bekannt?

JA NEIN WEISS NICHT

Ist geklärt, welche Änderungen hinsichtlich mobil-flexibler Arbeitsformen im Arbeitsvertrag nötig sind?

JA NEIN WEISS NICHT

Kann der Datenschutz (z.B. Personendaten) auch bei mobil-flexibler Arbeit eingehalten werden?

JA NEIN WEISS NICHT



- Orientierung an den gesetzlichen Vorschriften schafft klare Verhältnisse.
- Die Regelung der besonderen Aspekte von mobil-flexiblen Arbeitsformen im Arbeitsvertrag schafft Vertrauen.



- Rechtliche Unsicherheiten in Bezug auf Zeiterfassung, Finanzierung der Auslagen, Arbeitskontrolle, Datenschutz und Versicherungsfragen.



- Eine gute Vorbereitung lohnt sich. Beispiel: Arbeitsverträge überprüfen und anpassen oder neu erstellen.
- Abklären, ob die Betriebshaftpflichtversicherung die speziellen Risiken im Zusammenhang mit mobil-flexibler Arbeit deckt. Beispiel: Haftung Datenverlust oder Defekt des Computers zu Hause.
- Zeiterfassung konkret regeln. Beispiel: im Minimum schriftliche Erfassung in Tabellenform.

Soziales Netz



Mitarbeitende
Team



Der Aufwand der in Kennenlernen und Teambildung investiert wird, zahlt sich durch (spätere) erfolgreiche Teamarbeit aus. Gezielte Teamentwicklungsmaßnahmen sowie auch physische persönliche Treffen können Wege sein, um das gegenseitige Verständnis, Ausbildung von Vertrauen und den Teamzusammenhalt zu fördern. Ziel ist ein psychologischer Vertrag. Damit sollte mit den Mitarbeitenden eine Art Selbstverpflichtung und Verbindlichkeit zum virtuellen Team gewonnen werden. Die Etablierung eines Kommunikationsrhythmus in digitaler Form (zum Beispiel Videokonferenzen) oder durch verbindliche Anwesenheitstermine ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der mobil-flexiblen Zusammenarbeit.

Da non-verbale Feedbacks vermehrt fehlen, müssen spezifische Kommunikations- und Medienkompetenzen für digitale Rückmeldungen entwickelt werden. Dabei sollte neben dem Ergebnisfeedback auch Prozessfeedback gegeben werden, und Erkenntnisse sollten für die Weiterentwicklung der virtuellen Teamarbeit genutzt werden. Kommunikationsstile sollten thematisiert und getestet werden. Deutliche und klare Absprachen per Mail, Textnachricht etc. gewinnen an Bedeutung.



Sind die Herausforderungen (wie z.B. erhöhter Koordinationsaufwand, weniger informeller Austausch) auf der sozialen Ebene bei mobil-flexiblen Arbeitsformen bekannt?

JA NEIN WEISS NICHT

Gibt es Kompensationsstrategien für die Auswirkungen der reduzierten sozialen Kontakte bei mobil-flexiblen Arbeitsformen?

JA NEIN WEISS NICHT

Wurden die Kommunikationsstile thematisiert und den mobil-flexiblen Arbeitsformen angepasst?

JA NEIN WEISS NICHT



- Ermöglichung von orts- und zeitunabhängige Begegnungen von Menschen auf der ganzen Welt durch virtuelle Kommunikationstechnologien.

- Lern- und Entwicklungschancen auf persönlicher und organisationaler Ebene durch global vernetzte Teams oder Projektgruppen.



- Informationslücken, mangelnde soziale Einbindung und Isolation durch die Entfernung vom Betriebsgeschehen.

- Fehlender informeller Austausch und emotionale Unterstützung durch Teammitglieder.
- Schwächung des Teamzusammenhalts durch seltenere Face-to-Face-Kontakte.

- Vermehrter Koordinationsaufwand (z.B. Managen von Interdependenzen, Planung der Teamsitzungen etc.) für Vorgesetzte und Team.

- Widerstand der nicht mobil-flexibel arbeitenden Teammitglieder durch erhöhten Koordinationsaufwand.



- Teams legen gemeinsam Regeln fest. Beispiel: Häufigkeit von Treffen, Art der Treffen (z.B. physisch oder virtuell, fixe Termine oder nach Bedarf), Regeln zur Erreichbarkeit, gezielte Auswahl der Medien für Kontakte (z.B. je nach Dringlichkeit).

- Ein offener Terminkalender und offene Aufgabenlisten schaffen Transparenz.

- Auch Teamziele in die persönlichen Zielvereinbarungen mit aufnehmen.

Life Domain Balance



Mitarbeitende
Führung



Die eigenverantwortliche Festlegung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes verbessert die Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Privatleben. Mobil-flexible Arbeitsformen bieten vielen Menschen mit Familienverantwortung interessante Perspektiven. Sie bieten ausserdem einen Rahmen für Gleichstellungsanliegen im familiären Bereich. Die Auflösung zeitlicher und räumlicher Grenzen zwischen Arbeit und Privatraum hat aber nicht nur Vorteile. Nebst der Arbeit an sich müssen im mobil-flexiblen Büro die Umgebungsbedingungen eigenverantwortlich gestaltet werden. Denn ausserhalb des gewohnten Büros in der Organisation „verleitet“ die Umgebung nicht unmittelbar zur Arbeit, eher im Gegenteil. Das halb-bewusste Aufschieben von Arbeit (Prokrastination) kann eine Gefahr sein. Um die Freiheit der Arbeitsgestaltung produktiv zu nutzen, müssen die Mitarbeitenden eine Menge Disziplin aufbringen und sich selber organisieren lernen (z.B. Zeitmanagement). Anstelle der Ablenkungen durch Kollegen oder Kunden können im Home Office Störungen durch die Familie auftreten.



Sind den Mitarbeitenden die Anforderungen an die Selbstkontrolle und Disziplin beim mobil-flexiblen Arbeiten bewusst?

JA NEIN WEISS NICHT

Haben die Mitarbeitenden und die Führungskräfte die Möglichkeit allfällige Probleme der Vermischung von Arbeits- und Privatleben zu thematisieren?

JA NEIN WEISS NICHT

Bietet die Unternehmung Schulungen zum Thema Life Domain Balance?

JA NEIN WEISS NICHT



- Autonome Einteilung der Zeit für Arbeit und Familienverpflichtungen.
- Sinnvollere Nutzung der Zeit durch Wegfall des Pendelns, Reduktion der „Leerzeiten“.
- Individuelle Planung des Tagesablaufs zum Beispiel im Hinblick auf Bedürftigenbetreuung, Essen nach Biorhythmus, konzentriertes Arbeiten, Zeit für Sport etc.



- Ablenkungen und Unterbrechungen durch Haushaltsverpflichtungen, Familie, Gespräche im Zug etc.
- Beeinträchtigung der Gesundheit und Produktivität bei mangelnden Abgrenzungskompetenzen.
- Erhöhtes Belastungserleben durch hohe Anforderungen an Selbstkontrolle und Disziplin.
- Mehrfachbelastung durch fehlende Trennung von Familie und Beruf (z.B. Rollenkonflikte).



- Strategien im Umgang mit der Vermischung Arbeit und Privatleben beispielsweise in Schulungen erarbeiten. Beispiel: Setzen von Abgrenzungsmarkierungen wie geschlossene Bürotür, Hinweis auf den Arbeits- oder Freizeitmodus durch entsprechende Kleider-„Codes“, intelligente Abwesenheitsnotizen etc.
- Arbeitszeiten (inklusive Pausen) für Home Office Tage bereits im Voraus festlegen und sich strikt daran halten.
- Probleme mit der Vermischung von Arbeit und Privatleben aktiv ansprechen. Dies gilt für die Führungskraft und die Mitarbeitenden. Beispiel: Im Rahmen eines regelmässig stattfindenden Mitarbeitergesprächs.

Arbeitsplatzeinrichtung (Mobiliar)

Mitarbeitende Führung Facility Management

i Mitarbeitende tragen bei mobil-flexiblen Arbeitsformen besonders Mitverantwortung für eine gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung. Eine Aufgabe der Organisation kann darin bestehen, Schulungs- und Sensibilisierungsmassnahmen anzubieten, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden bezüglich individueller Anpassungsmöglichkeiten des Büroinventars und zum Thema Fehlbelastungen zu steigern.

An einem improvisierten Arbeitsplatz (z.B. im Zug oder im Restaurant) kann fast nie in idealer Körperhaltung und unter optimalen Lichtverhältnissen gearbeitet werden. Es besteht auch im Home Office die Gefahr, dass bei der Einrichtung die einfachsten ergonomischen Standards aus Kostengründen nicht eingehalten werden.

Die Komponenten des Büroarbeitsplatzes sind als Gesamtsystem zu betrachten: Eine enge Abstimmung der Gestaltung zum Beispiel von Arbeitstisch und Büroarbeitsstuhl, Lichtquelle sowie Computer ist erforderlich. Der Büroarbeitsplatz sollte insgesamt als bewegungsfördernder Arbeitsplatz mit Einbezug des Arbeitsumfelds gestaltet werden.

?

Sind die Mitarbeitenden informiert über die verschiedenen Möglichkeiten ihren Arbeitsplatz gesundheitsförderlich einzurichten?	JA	NEIN	WEISS NICHT
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stehen im Home Office ein geeigneter Raum und ergonomisch angepasste Büromöbel zur Verfügung?	JA	NEIN	WEISS NICHT
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind die Büromöbel im Desksharing-Bereich modular verstellbar (z.B. höhenverstellbarer Tisch)?	JA	NEIN	WEISS NICHT
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sind die Kosten für Schulungen zum Thema oder für einen Beitrag an die ergonomische Ausstattung budgetiert?	JA	NEIN	WEISS NICHT
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- ✓**
- Leistung eines Beitrags an die körperliche Gesundheit der Mitarbeitenden durch Berücksichtigung von ergonomischen Standards.
 - Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zum Erhalt der Gesundheit durch Informationen zum Thema Ergonomie.

- ✗**
- Gesundheitliche Beschwerden (Rücken, Nacken, Hände, Augen etc.) durch ungeeignete Infrastruktur oder deren nicht genügend genutzte Adaptionmöglichkeiten.
 - Belastungen für das Muskel-Skelett-System durch körperliche Unterforderung bei Bürotätigkeiten.

- 🔧**
- Arbeiten mit Laptop: Erste Frage bei Beschwerden: Ist es wirklich nötig am Laptop zu arbeiten? Mit Docking-Station arbeiten oder eine externe Maus und Tastatur in Kombination mit Laptopständer verwenden.
 - Lichtverhältnisse optimieren. Beispiel: Vermeiden von direktem Lichteinfall, Licht soll von der Seite einfallen.
 - Spezielle Tools wie die EKAS-Box (www.ekas-box.ch oder als App: „EKAS ErgoCheck“) benutzen, um die Einstellung des Mobiliars (Stuhl und Tisch und Computer) zu optimieren.

Erweiterte Erreichbarkeit



Mitarbeitende
Führung
Team



Ständige Erreichbarkeit im Arbeitskontext ist eine wichtige Facette der zeitlichen und räumlichen Auflösung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. Beispiele sind berufliche Mails am Wochenende lesen oder abends geschäftliche Telefonate führen. Der Umgang mit der permanenten Erreichbarkeit muss gelernt sein, da eine Erreichbarkeit über die Arbeitszeit hinaus eine Belastung für Mitarbeitende bedeuten und negative gesundheitliche Auswirkungen haben kann.

Arbeitnehmende tragen ein Stück weit Eigenverantwortung zu entscheiden, ob es nötig ist, das geschäftliche Handy in der Freizeit angeschaltet zu haben oder nicht. Wichtig sind Abspachen auf Teamebene. Die Führungskraft hat dabei eine zentrale Rolle als Vorbild. Wenn individuelle Lösungsstrategien nicht den gewünschten Effekt erzielen, kann es durchaus nötig sein, verbindliche kollektive Lösungen auf Organisationsebene einzufordern (zum Beispiel: E-Mails müssen innerhalb 24h beantwortet werden). Autonomie gilt als Bedingung für eine positive Gestaltung der erweiterten Erreichbarkeit.



Gibt es eine klare Botschaft der Geschäftsleitung, wie mit dem Thema umgegangen wird (Verankerung in der Unternehmenskultur)?

JA NEIN WEISS NICHT

Ist die Erreichbarkeit ausserhalb der Arbeitszeiten auf Teamebene und mit den Vorgesetzten geklärt?

JA NEIN WEISS NICHT



- Flexiblere Arbeitsgestaltung.
- Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Beschleunigung der Entscheidungsprozesse durch schnelle Hilfe von Kollegen und Vorgesetzten.

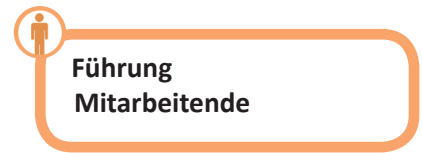


- Informationsüberflutung und Stress durch permanente berufliche Erreichbarkeit.
- Mangelnde Erholung als Gesundheitsgefahr durch ständige Erwartung möglicher Kontakte (dadurch ist es nicht möglich, vollständig von der Arbeit abzuschalten und sich mental zu distanzieren).



- Den Dialog unter den Mitarbeitenden und im Team zum Thema fördern.
- „Notfall“-Regelungen, Vertretungsregelungen etc. auf Teamebene besprechen.
- Mitarbeitende sollen sich bewusst „Oasen“ schaffen, in welchen sie nicht erreichbar sind. Beispiel: explizite Zeiten oder auch Orte, welche arbeitsfrei sind.

Individuelle Voraussetzungen der Mitarbeitenden



Mobil-flexibles Arbeiten sollte auf freiwilliger Basis stattfinden, da damit die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben aufgebrochen werden und die Mitarbeitenden nebst den fachlichen auch unterschiedliche persönliche Voraussetzungen mitbringen.

Mobil-flexible Arbeitsformen erfordern erhöhte Selbstmanagementkompetenzen. Zu den Anforderungen gehören beispielsweise Abgrenzungs-, Planungs- und Koordinationsfähigkeiten und der Umgang mit neuen Medien. Aspekte wie Selbstverantwortung und Selbstentwicklung sowie das selbständige Zeit- und Ressourcenmanagement nehmen einen hohen Stellenwert ein. Der Umgang mit den erweiterten Handlungsspielräumen muss gelernt werden. Nicht jeder Mitarbeitende hat geeignete Strategien, um sich abzugrenzen. Es können Integrierer- und Segmentierer- und Mischtypen unterschieden werden. Segmentierer halten ihr Arbeits- und Privatleben nach Möglichkeit getrennt, bevorzugen geregelte Arbeitszeiten und Struktur im Arbeitsleben, während Integrierer keine Mühe haben Arbeits- und Privatleben zu vermischen und flexible Strukturen brauchen. Dies bedeutet unterschiedliche Bedürfnisse und Empfehlungen in Bezug auf Arbeits- und Erholungsplanung.



Sind die persönlichen (z.B. Abgrenzungsfähigkeiten), fachlichen, sozialen (z.B. bezüglich des Austauschs im Team) und technischen Kompetenzen des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin geeignet für mobil-flexible Arbeitsformen?

JA NEIN WEISS NICHT

Ist der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin genügend vertraut mit den Eigenheiten der Unternehmung (Sozialisierungsgrad) und identifiziert er oder sie sich mit der Organisation?

JA NEIN WEISS NICHT



- Gesteigerte Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden durch Förderung der Selbstmanagementkompetenzen.
- Erhöhtes Wohlbefinden und bessere Balance der Mitarbeitenden durch selbstverantwortliche Steuern des Spannungsfeldes zwischen Fremd- und Selbstbestimmung.



- Überforderung durch gesteigerte Anforderungen an das Selbstmanagement.
- Erschwerung der Zusammenarbeit durch verschiedene Abgrenzungsstrategien im Team.



- Eine Rückkehrmöglichkeit zur „klassischen“ Arbeitsform im Betrieb im Vorfeld formulieren, falls sich die mobil-flexible Arbeitsform als ungeeignet für den Mitarbeitenden herausstellt.
- Führung und Mitarbeitende sollen aktiv das Gespräch zum Thema suchen.
- Das gegenseitige Verständnis und Respektieren von Grenzen kann durch gezielte Kommunikation im Team und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gefördert werden.

Technische Infrastruktur



IT
Facility Management
Führung



Basistechnologien sollten eingeführt, funktionsfähig und für die Mitarbeitenden bedienbar sein. Dazu gehören auf jeden Fall E-Mail, eine Telefonnummer für alle Endgeräte, Kollaborationstools (zum Beispiel Webkonferenz-Softwares, virtuelle Whiteboards etc.) und zeitgemässe sichere mobile Endgeräte (Notebook, Smartphone, Tablet). Wichtig sind ausserdem ein unbehinderter Zugriff auf Dokumente, Berechtigungen zum Dokumentensharing, VPN-Zugang oder Terminalserver. Bei der Einführung neuer Softwares sollte insbesondere auf Usability-Kriterien geachtet werden. Als Gestaltungsprinzipien gelten: Aufgabenangemessenheit, Selbstbeschreibungsfähigkeit, Erwartungskonformität, Steuerbarkeit, Fehlerrobustheit, Individualisierbarkeit, Lernförderlichkeit.



Ist die technische Infrastruktur (Computer, Drucker, Smartphone, Breitband-Internetzugang, Software etc.) für mobil-flexibles Arbeiten geeignet?

JA NEIN WEISS NICHT

Ist die Aufteilung der Kosten für allfällige zusätzliche oder spezielle technische Infrastruktur für mobiles-flexibles Arbeiten geklärt?

JA NEIN WEISS NICHT

Kann sicher und ohne Verzögerung auf benötigte Dokumente und sonstiges Arbeitsmaterial von zu Hause oder unterwegs zugegriffen werden?

JA NEIN WEISS NICHT

Steht der technische Support auch bei mobil-flexiblen Arbeitsformen zur Verfügung und ist er flexibel erreichbar?

JA NEIN WEISS NICHT



Benutzerzentrierte Gestaltung der technischen Komponenten bewirkt:

- eine Reduktion der Beanspruchung und Fehleranfälligkeit,
- eine Verbesserung der Aufgabenbewältigung, Produktivität, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden,
- eine Reduktion von Ausfallzeiten und kann insgesamt als Investitionsschutz gesehen.



• Zeitverlust und Beanspruchung der Mitarbeitenden durch Unterbrechungen und Ärger aufgrund schlechter technischer Ausstattung (langsame Datenübertragung, ungeeignete Software...) oder fehlender Ressourcen.

• Erschwerte Zusammenarbeit durch fehlende oder unzureichende Kollaborationstools.



- Schulungen für den Umgang mit digitalen Medien anbieten.
- Infrastruktur, kollaborative Plattformen und synchrone Kommunikations- und Meetingtools im Voraus evaluieren.
- Gezielte Nutzung unterschiedlicher Medien. Beispiel: Unterschiedliche Medien für unterschiedliche Dringlichkeit.

Quellen

- Soziales Netz** Schulze, H. & Cornelius, C. (2011). Management mobiler Arbeit. Home Office Day: Stiftung Produktive Schweiz.
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. Im Auftrag der Work Smart Initiative. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Life Domain Balance** Ulich, E. & Wiese, B. (2011). Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pro Familia Schweiz (2011). Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Im Auftrag des Kt. St.Gallen.
- Meissner, J. O. (2011). Für wen und welche Aufgaben ist mobiles Arbeiten geeignet? Home Office Day: Stiftung Produktive Schweiz.
- Meissner, J. O. (2011). Wie ist das örtlich flexible Arbeiten wirklich? Praxisfälle und Tipps. Home Office Day: Stiftung Produktive Schweiz.
- Schmidt, H.-H., & Diestel (2013). Selbstkontrolle: Kosten und Nutzen in unterschiedlichen Settings. In: In P. Genkova, T. Ringeisen und F.T.L. Leong (Hrsg.), Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven (S. 139-150). Wiesbaden: Springer.
- Arbeitsplatzeinrichtung (Mobiliar)** Seidler, A., Euler, U., Letzel, S. & Nowak, D. (2015). Gesunde Gestaltung von Büroarbeitsplätzen. Landsberg am Lech: ecomed MEDIZIN.Ergonomische Arbeitsbedingungen
- Suva (2016). Ergonomie am Bildschirmarbeitsplatz. Service, Lernprogramme. Verfügbar unter <http://www.suva.ch/startseite-suva/service-suva/lernprogramme-suva/ergonomie-am-bildschirmarbeitsplatz-suva.htm> 13.5.2016
- Ständige Erreichbarkeit** Pangert, B. & Schüpbach, H. (2013). Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Dortmund, Berlin, Dresden: baa.
- Strobel, H. (2013). Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. iga.Report 23. Berlin: BKK BV, DGUV, AOK-BV, vdek.
- Individuelle Voraussetzungen der Mitarbeitenden** Graf, A. (2012). Selbstmanagement – Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung. Wiesbaden: Springer.
- Gisin, L. (2014). Boundary Typen, Boundary Management und Boundary Taktiken im Home Office. Masterarbeit. Olten: FHNW.
- Technische Infrastruktur** Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. Im Auftrag der Work Smart Initiative. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Usability-Kriterien beim Einsatz von Software-Lösungen finden sich in DIN EN ISO 9241
Eine Beschreibung verschiedener Webkonferenz-Softwares wie zum Beispiel Citrix GoToMeeting oder ClickMeeting findet man auf <https://webconferencing-test.com/de/rankings/kostenpflichtige-loesungen>.
- Greer, T. W. & Payne, S. C. (2014). Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. The Psychologist-Manager Journal. Vol.17. 2. 87-111.
- Information** Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie (7. Auflage). Zürich: vdf.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22 (3), 309–328.

Quellen

Strategische Überlegungen

Ulich, E. & Wiese, B. (2011). Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität. Wiesbaden: Gabler Verlag

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. Im Auftrag der Work Smart Initiative. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Führung

Degenhardt, B., Weichbrodt, J., Coradi, A. & Wieser, A. (2015). Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 36, Bern und Lausanne.

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2014). Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Berlin: Monitor.

Krause, A. (2016). Mehr Stress durch mehr Freiheit. Gute Arbeit. 1/2016, 8-12.

Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B., & Staub, L. (2014). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. Wirtschaftspsychologie. 16 (4), 49-59.

Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In: Kratzer et al. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Berlin: Edition Sigma. S. 105-122.

Policies

Tanner, A., Bratolijc, C., Baumgartner, B., Steffen, M. & Schulze, H. (2014). Regelungen für mobil-flexible Arbeit im Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität. Wirtschaftspsychologie, 16 (4), 23-35.

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. Im Auftrag der Work Smart Initiative. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Unternehmenskultur

Degenhardt, B., Gisin, L., & Schulze, H. (2014). Schweizerische Umfrage «Home Office 2013»- Teil 1: Vergleich der Rahmenbedingungen aus der Sicht der nie, unregelmässig und regelmässig alternierend im Home Office Arbeitenden. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. S. 52.

Perch-Nielsen, S., v. Felten, N., Henzen, C., Meissner, J., Sprenger, M., Bieri, M., Spyros, A., Seliger, F. & Ley, F. (2014). Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf den Energieverbrauch und das Mobilitätsverhalten von Arbeitnehmenden. Schlussbericht, 27. 01.2014.

Ecoplan (2015). Verkehrsinfrastrukturen smarter nutzen dank flexibler Arbeitsformen. Entlastungspotenziale für die Hauptverkehrszeiten am Beispiel der Region Bern. Im Auftrag der Schweizerischen Bundesbahnen SBB, des Amtes für öffentlichen Verkehr und Verkehrskoordination (AÖV) des Kantons Bern, der Schweizerischen Post und Swisscom. Bern.

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. Im Auftrag der Work Smart Initiative. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Ulich, E. & Wülser, M. (2015). Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rechtliche Voraussetzungen

Grüter, U. (2011). Home Office – Aus den Augen aus dem Recht? Home Office Day: Stiftung Produktive Schweiz.

Sieber, R. (2013). Der Arbeitsort im schweizerischen Arbeitsrecht. Masterarbeit. Universität Bern.

Sury, U. (2011). Mobiles Arbeiten und Datensicherheit. Home Office Day: Stiftung Produktive Schweiz.

Zeiterfassung: Gesetzliche Regelung u.a. siehe Art. 46 ArG, Art.73, 73a, 73b ArGV1

Pflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer Arbeits- und Gesundheitsschutz: Art. 82 UVG, Art. 6 ArG und Art. 328 OR, Grundlage für den Schutz vor psychosozialen Risiken: Art. 2 ArGV3 (siehe insbesondere Anhang in der Wegleitung ArGV3 zum Art. 2!), ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung: EN ISO 10075