

# Das FlexWork Phasenmodell

Gradmesser und Entwicklungsinstrument für die Etablierung flexibler Arbeit

	Phase 1: ortsgebunden & stark hierarchisch	Phase 2: ausnahms- weise flexibel	Phase 3: uneinheitlich & im Umbruch	Phase 4: flexibel & projekt- basiert	Phase 5: orts- unabhängig & vernetzt
Infrastruktur / Architektur					
Technologie					
Arbeitsmodell					
Organisations- strukturen					
strukturen Organisations-					
Arbeitsmodell					

## Keynote

«Flexible Arbeit: Chancen und Herausforderungen»

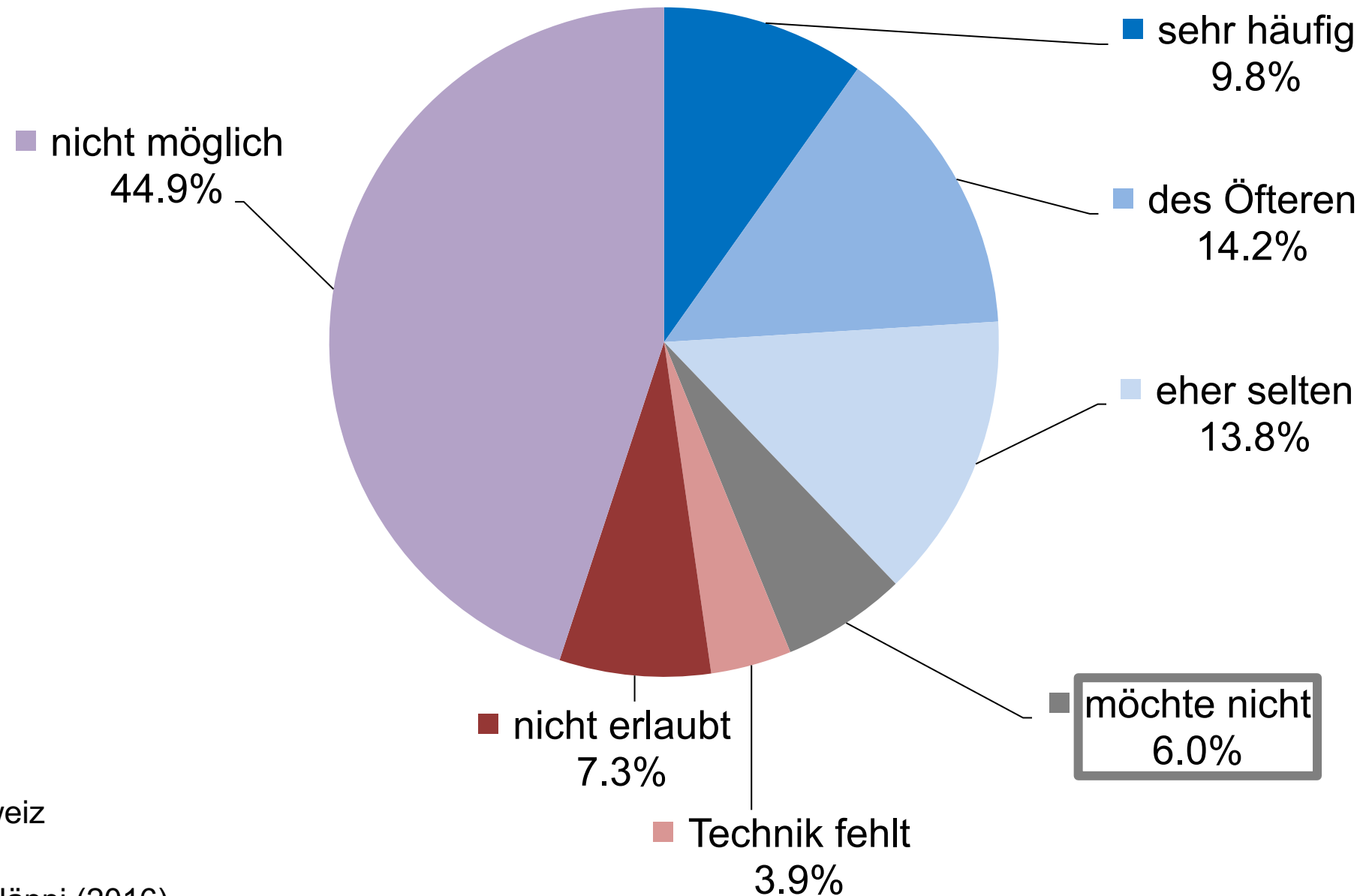
Universität Wien, 30. Januar 2018

**Dr. Johann Weichbrodt**

Hochschule für Angewandte Psychologie

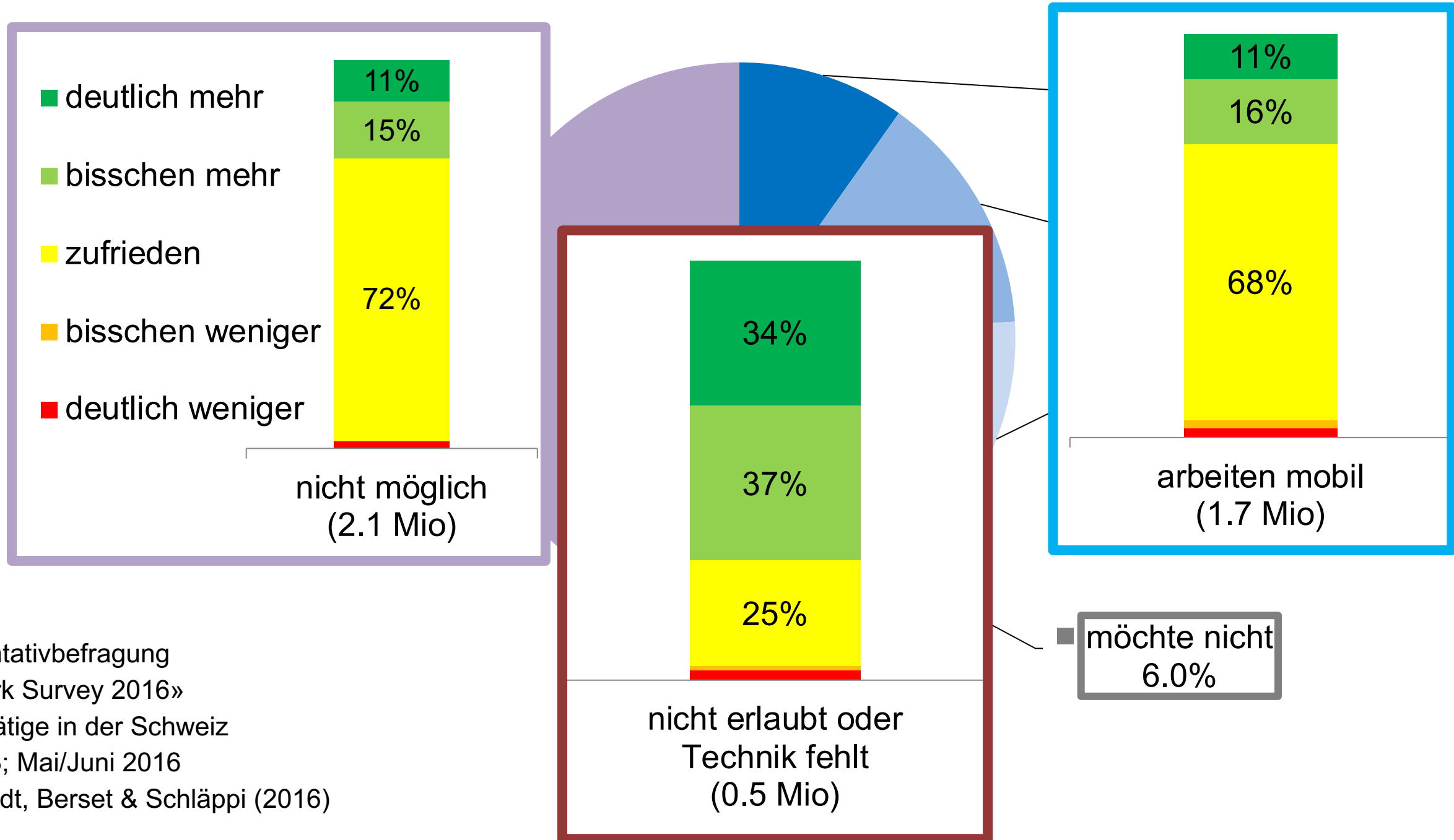
Fachhochschule Nordwestschweiz

# Verbreitung mobil-flexibler Arbeit in CH und Wunsch nach mehr/weniger



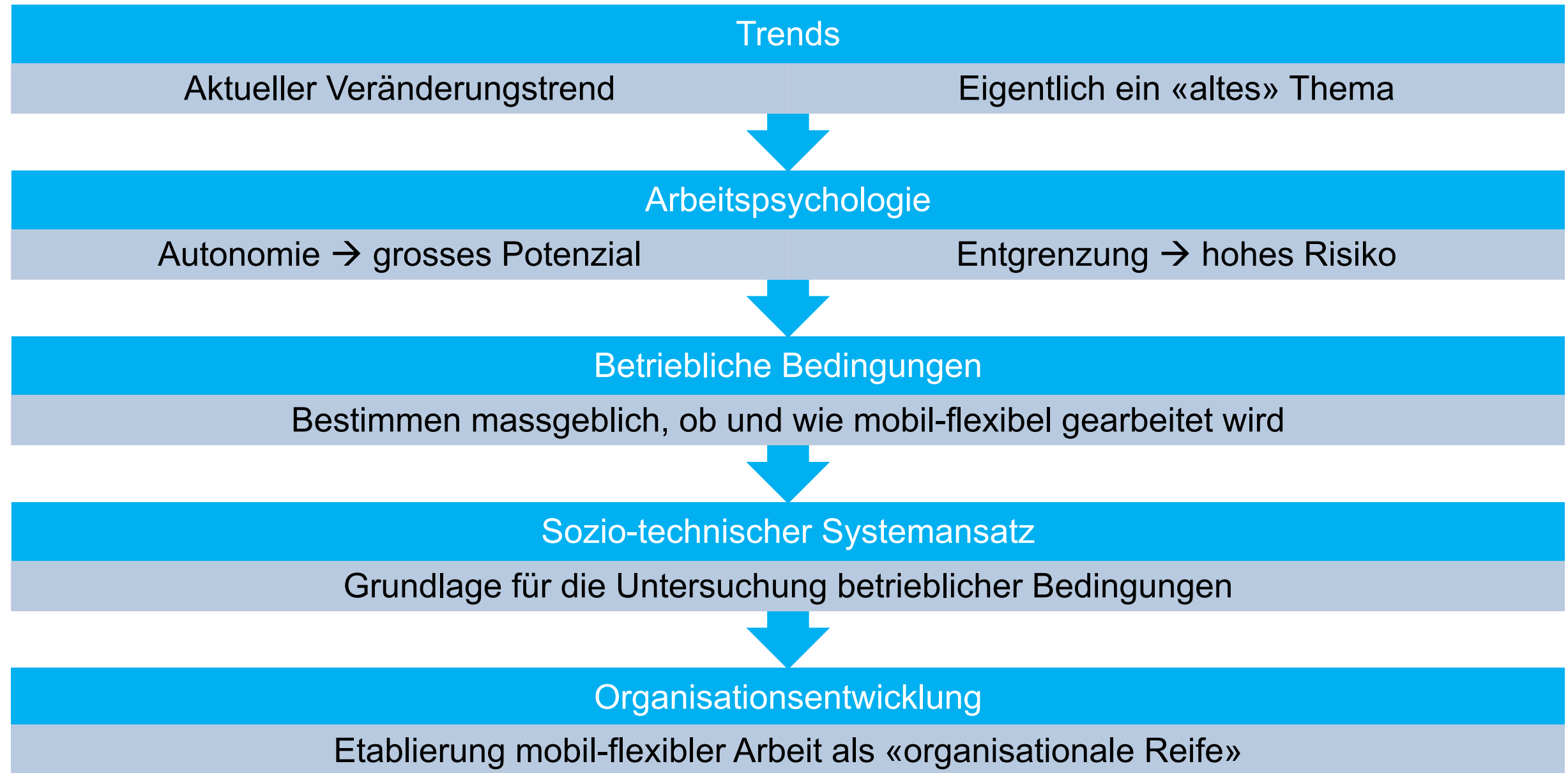
Repräsentativbefragung  
«FlexWork Survey 2016»  
Erwerbstätige in der Schweiz  
N = 2'003; Mai/Juni 2016  
Weichbrodt, Berset & Schläppi (2016)

# Verbreitung mobil-flexibler Arbeit in CH und Wunsch nach mehr/weniger



Repräsentativbefragung  
 «FlexWork Survey 2016»  
 Erwerbstätige in der Schweiz  
 N = 2'003; Mai/Juni 2016  
 Weichbrodt, Berset & Schläppi (2016)

# Mobil-flexibles Arbeiten aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht



# Auszüge aus zwei Policies zu flexibler Arbeit

## Kantonale Verwaltung

«Auch wenn Telearbeit vermehrt ermöglicht werden soll, ist in der kantonalen Verwaltung keine flächendeckende Einführung vorgesehen. Jeder Antrag ist individuell zu prüfen.»

«Die Mitarbeitenden müssen zudem für die Arbeit zu Hause geeignet sein, das heisst sie müssen verlässlich, loyal und motiviert sein und über ein gewisses Mass an Selbständigkeit, Disziplin und Teamfähigkeit verfügen.»

## Technologiekonzern

«Im Wettbewerb nach den besten Talenten ist es für unser Unternehmen entscheidend, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und des Unternehmens in Einklang zu bringen und die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, Leben und Arbeiten aufeinander abzustimmen.»

«Zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften ist die zuverlässige Kommunikation und die Zusammenarbeit sicherzustellen (z.B. feste Teammeetings; Abstimmung zur Erreichbarkeit; regelmässige Absprachen, die flexibles Reagieren auf Unvorhergesehenes ermöglichen).»

# Das FlexWork Phasenmodell 2.0

	Phase 1: ortsgebunden & stark hierarchisch	Phase 2: ausnahms- weise flexibel	Phase 3: uneinheitlich & im Umbruch	Phase 4: flexibel & projekt-basiert	Phase 5: orts- unabhängig & vernetzt
Infrastruktur / Architektur	feste Orten und Zeiten	klar begrenzter Sonderfall	Hetero- genität	klar etabliert durch Regeln, Tech & Kultur	kaum noch feste Orte
Technologie	«Fabrik- modell»	viele Vorbehalte	Durch- setzung «von unten»	Risiko- bewusstsein	«virtuelles Unter- nehmen»
Arbeitsmodell	klassisch- hierar- chisch	kaum Unter- stützung	Wunsch nach Regelung	flachere Hierarchien	fluide und informelle Absprachen
Organisations- strukturen					

# Das FlexWork Phasenmodell 2.0

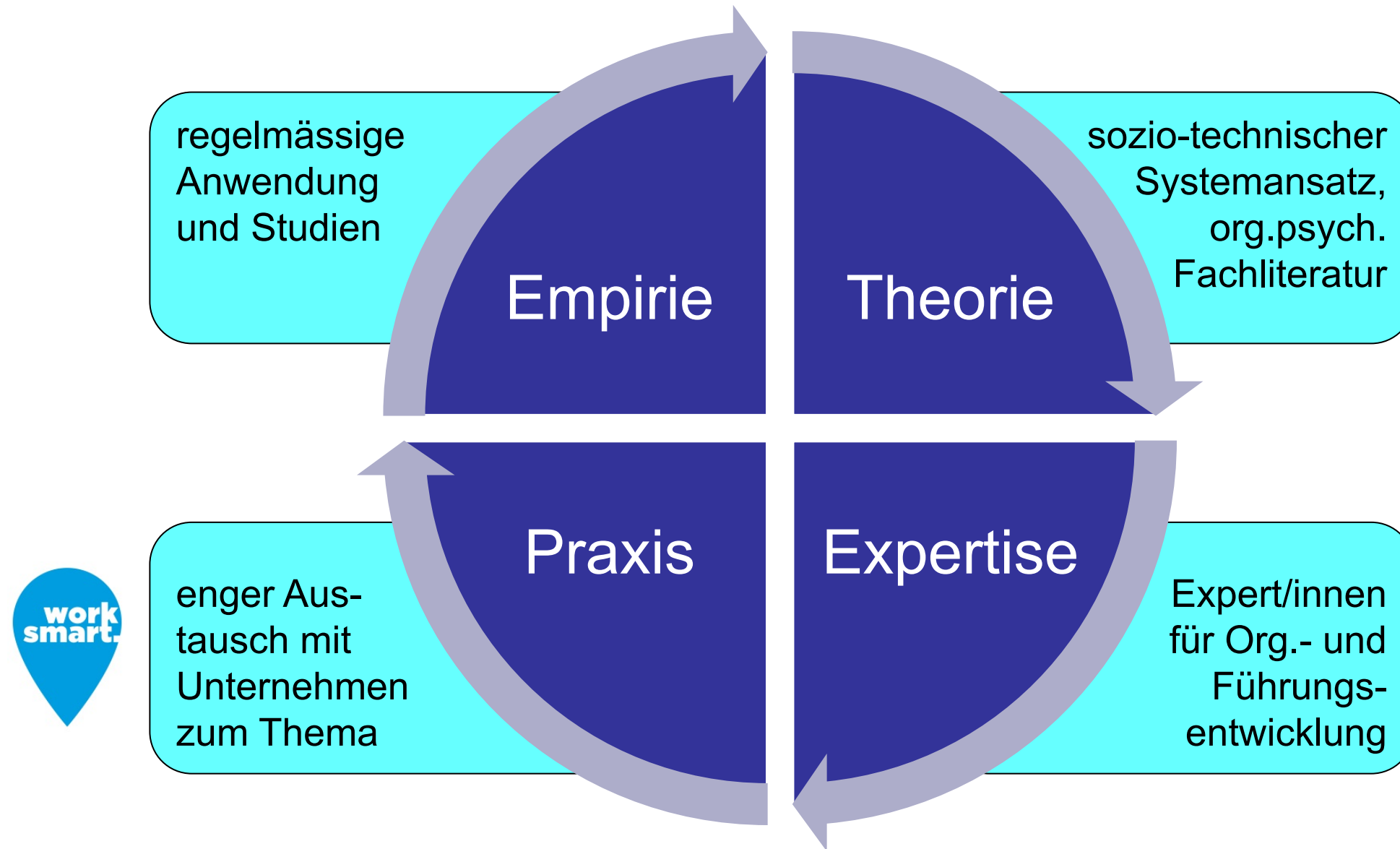
	Phase 1: ortsgebunden & stark hierarchisch	Phase 2: ausnahms- weise flexibel	Phase 3: uneinheitlich & im Umbruch	Phase 4: flexibel & projekt-basiert	Phase 5: orts- unabhängig & vernetzt
Infrastruktur / Architektur	vom traditionellen (Einzel-)Büro zu flexiblen Open Office Konzepten →				
Technologie	von Email + Telefon zu komplexen Kollaborationslösungen →				
Arbeitsmodell	von Home Office als Ausnahme zu mobil-flexibel als Norm →				
Organisations- strukturen	von stark hierarchisch zu projektbasiert und agil →				

# Das FlexWork Phasenmodell im Detail

	PHASE 1: ortsgebunden & stark hierarchisch	PHASE 2: ausnahmsweise flexibel	PHASE 3: uneinheitlich & im Umbruch	PHASE 4: flexibel & projektbasiert	PHASE 5: ortsunabhängig & vernetzt
<b>Infrastruktur / Architektur</b>  <b>Einschätzung:</b> (Zutreffende Phase ankreuzen) 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>fixe Arbeitsplätze</li> <li>Ausstattung widerspiegelt den Status (z.B. Einzelbüros für hohe Führungskräfte)</li> <li>Besprechungsräume vor allem für formale Meetings genutzt</li> <li>viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>überwiegend fixe Arbeitsplätze</li> <li>Experimente mit Arbeit an anderen Orten (z.B. Meeting in der Kantine)</li> <li>viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fixe oder flexible Arbeitsplätze</li> <li>Infrastrukturveränderungen werden aktiv als Chance für neue, flexible Strukturen genutzt</li> <li>vereinzelt Rückzugsmöglichkeiten für ungestörtes Arbeiten, Telefonate oder informelle Besprechungen</li> <li>weniger Trennung zwischen informellen und formellen Räumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fixe oder flexible Arbeitsplätze</li> <li>Flächenumverteilung von Einzelarbeitsplätzen hin zu Begegnungsräumen (für formelle wie informelle Besprechungen)</li> <li>unterschiedliche Zonen je Tätigkeit in einer offenen Bürolandschaft</li> <li>Rückzugsmöglichkeiten und Ruheräume</li> <li>vereinzelt existieren auch Projekt- oder Kreativräume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vielfältige Zonen &amp; Rückzugsräume vorhanden</li> <li>Projekt- und/oder Kreativräume vorhanden</li> <li>tatsächlicher Arbeitsort und zugeordneter Ort müssen nicht übereinstimmen</li> <li>Dezentralisierung der Unternehmensstandorte.</li> <li>Nutzung von Hubs und Co-Working Locations.</li> </ul>
<b>Technologie</b>  <b>Einschätzung:</b> (Zutreffende Phase ankreuzen) 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine oder fast keine mobilen Geräte (Laptop/ Smartphone)</li> <li>Zugang von ausserhalb (Remote Access) auf Unternehmensserver nicht möglich</li> <li>abgesehen von Email und Kalender keine speziellen Kollaborations-Tools</li> <li>falls Intranet vorhanden wird es als Einweg-Kommunikation eingesetzt (Top-Down)</li> <li>viele papierbasierte Prozesse (die Anwesenheit vor Ort erfordern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mobile Arbeitsgeräte nicht standardmässig verfügbar</li> <li>Zugang von ausserhalb (Remote Access) nur begrenzt möglich</li> <li>kaum Kollaborations-Tools</li> <li>Intranet als Einweg-Kommunikation (Top-Down)</li> <li>private Geräte werden vereinzelt zum Experimentieren genutzt, obwohl es keine offizielle Firmenpolitik ist</li> <li>Pilotprojekte zur Einführung der nächsten Technologiegeneration (Hardware, Software, Kollaborations-Tools)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mobile Arbeitsgeräte für viele Mitarbeitende verfügbar</li> <li>starke Vielfalt unter den Mitarbeitenden bei der Technologienutzung</li> <li>viel "IT-Anarchie" (rege Nutzung von privaten/externen Tools und Lösungen)</li> <li>vereinzelter, nicht zentral gesteuerter Einsatz von einfachen cloudbasierten Kollaborations-Tools (Insellösungen)</li> <li>bessere/neuere Ausstattung eher für hohe Führungskräfte oder für die, die es stark einfordern</li> <li>Intranet vereinzelt auch als Mehrweg-Kommunikation (z.B. Diskussionsforen oder interne Blogs auch für Mitarbeitende)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop, Smartphone &amp; Remote Access Service als Standard für alle</li> <li>Unified Communication &amp; Collaboration (UCC) Lösung ist eingeführt und wird mehrheitlich genutzt</li> <li>Einsatz von cloudbasierten Kollaborations-Tools, die z.B. das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten erlauben</li> <li>Experimente mit firmeninternen sozialen Netzwerken oder Messaging, aber nicht flächendeckend</li> <li>Intranet als Mehrweg-Kommunikation: Möglichkeit für die Mitarbeitenden, selber Inhalte zu kommunizieren</li> <li>„Bring your Own Device“, d.h. explizite Möglichkeit, private Geräte einzubinden und zu nutzen; oder aber Mitarbeitende können aus einer Palette von Geräten wählen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop, Smartphone, Remote Access Service als Standard, ebenso UCC</li> <li>unkompliziertes Teilen von Medien aller Art (Dokumente, Fotos, Videos)</li> <li>umfänglicher Einsatz von firmeninternen sozialen Netzwerken („Enterprise Social“) od. Messaging-Anwendungen</li> <li>Kollaborations-Tools sind implementiert und erlauben die Zusammenarbeit an Dokumenten; neue Tools werden laufend ausprobiert und bei Bedarf eingesetzt.</li> <li>Hybride Modelle zur Nutzung von cloudbasierten Tools zur Kollaboration und zum Management</li> <li>Experimente mit kontextbasierter Unterstützung, Empfehlungssysteme oder Bots, um die interne Information und Kommunikation zu verbessern</li> </ul>
<b>Arbeitsmodell</b>  <b>Einschätzung:</b> (Zutreffende Phase ankreuzen) 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeiten ausserhalb des Unternehmens ist nicht erlaubt</li> <li>absolute Trennung zwischen Arbeit und Privatem</li> <li>Befürchtungen: Kontrollverlust, Störung des Informationsflusses, Ineffizienz, Nichtstun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mobil-flexibles Arbeiten nur als Ausnahme mit viel Kontrolle und Auflagen</li> <li>Home Office als Bevorzugung oder Anerkennung</li> <li>generell recht starke Trennung zwischen Arbeit und Privatem</li> <li>Mitarbeitende im Home Office werden als abwesend wahrgenommen, es herrscht auch Misstrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mobil-flexibles Arbeiten wird praktiziert, aber nicht ausreichend geregelt</li> <li>Wunsch nach mobil-flexibler Arbeit wächst, Mitarbeitende probieren viel selbst aus</li> <li>Privates und Arbeit wird mehr vermisch; Experimente mit neuen Grenzziehungen</li> <li>Vor-/Nachteile werden intensiv diskutiert; viele Verhandlungen zum Thema</li> <li>Befürchtung: Verlust von informellem Austausch und „sozialer Umgebung“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil-flexibles Arbeiten ist klar geregelt und wird vom Unternehmen unterstützt</li> <li>auf Teamebene sind Absprachen vorhanden &amp; werden laufend angepasst</li> <li>Grenzen zwischen Arbeit und Privatem werden individuell neu gezogen</li> <li>breiter Konsens über Vorteile mobil-flexibler Arbeit (z.B. Stärkung der Arbeitgeberattraktivität)</li> <li>sozialer Austausch muss eigens organisiert werden</li> <li>Befürchtung: Überarbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil-flexible Arbeit ist die Norm, daher muss die gemeinsame Präsenz vor Ort organisiert werden</li> <li>viel Erfahrungswissen und gemeinsames Verständnis über die Zusammenarbeit vorhanden, daher kaum noch formale Regelungen nötig</li> <li>hohe Kompetenz der Mitarbeitenden bez. Grenzen zwischen Arbeit und Privatem</li> <li>Risiken/Probleme (z.B. Erreichbarkeit, Überarbeitung) werden aktiv angegangen</li> </ul>
<b>Organisationsstruktur</b>  <b>Einschätzung:</b> (Zutreffende Phase ankreuzen) 1 2 3 4 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Fließbandmodell</li> <li>steile Hierarchien, wenig Handlungsspielraum für Mitarbeitende</li> <li>das Organigramm bestimmt, wer mit wem zusammenarbeitet</li> <li>starkes „Silo-Denken“, also wenig Austausch zwischen Abteilungen und Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>neben der Zusammenarbeit in festen Teams und Abteilungen gibt es auch mehr und mehr übergreifende Projektteams</li> <li>etwas mehr Handlungsspielraum für Mitarbeitende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Matrixmodell</li> <li>etwas flachere Hierarchien</li> <li>Projekte bestimmen, wer mit wem zusammenarbeitet</li> <li>Experimente mit dem Einschluss von externen Mitarbeitenden (z.B. Freelancer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>viel Zusammenarbeit in interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Projektteams</li> <li>vermehrt Einbezug von Externen (z.B. Freelancer) in Projektteams</li> <li>Experimente mit agiler Teamzusammenarbeit (z.B. Scrum) oder anderen neuen Kooperationsformen</li> <li>Erfahrungen mit „collaboration overload“ (wg. Kommunikation/Meetings nicht genug Zeit für eigentliche Arbeit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Netzwerkmodell</li> <li>flache Hierarchien</li> <li>interdisziplinäre, häufig wechselnde Projektteams sind die Norm</li> <li>regelmässig Einbezug von Externen (z.B. Freelancer)</li> <li>agile Arbeitsformen (z.B. Scrum) werden gezielt eingeführt und etablieren sich neben anderen best. Teamformen</li> </ul>



# Entstehung des Phasenmodells



# Die Schweizerische «Work Smart Initiative»

- hervorgegangen aus «Home Office Day Schweiz»
- Initiative zur Förderung flexibler Arbeitsformen mit den Zielen:
  - «Motivierende Rahmenbedingungen schaffen»
  - «Arbeitsmarkt besser erschliessen»
  - «Ressourcen und Infrastrukturen smarter nutzen»
- 149 Schweizer Unternehmen haben die «Work Smart Charta» unterzeichnet



Trägerschaft:



Netzwerk:



# Anwendung des FlexWork Phasenmodells: Selbsteinschätzung durch Unternehmen

- Durchgeführt durch eine Person mit Überblickswissen: Geschäftsleitung, HR, u.a.; allenfalls weitere Expertise hinzu (z.B. IT)
- Bezogen auf den Anteil der Beschäftigten, die von der Arbeitsaufgabe her flexibel arbeiten können
- Einschätzung des Unternehmens auf jeder der vier Dimensionen anhand der Beschreibungen
- Mittelwert über alle Dimensionen als Gesamteinschätzung
- Optional: Bestimmung eines Zielwertes je Dimension («Wo wollen wir hin?»)

**FlexWork Phasenmodell 2.0**

	PHASE 1 ortspendend & stark hierarchisch	PHASE 2 ausnahmsweise flexibel	PHASE 3 unvollständig & im Umbruch	PHASE 4 flexibel & problemlösung	PHASE 5 ortsunabhängig & vernetzt
<b>Infrastruktur / Architektur</b> Einschätzung: (Dienstreise, Phase annehmen)	• fixe Arbeitsplätze • Ausstattung entspricht dem Status (z. B. Sitzschreibtische für hohe Führungskräfte) • Besprechungsräume vor allem für formale Meetings genutzt • viel Platz benötigt für Adressaufbewahrung	• mobile Arbeitsgeräte nicht standardmäßig verfügbar • Zugang von ausserhalb (Remote Access) nur begrenzt möglich • kaum Kollaborations-Tools • Internet als Einweg-Kommunikation • Intranet als Einweg-Kommunikation (Top-Down)	• fixe oder flexible Arbeitsplätze • Infrastrukturüberänderungen werden sehr als Chance für neue flexible Strukturen genutzt • vernetzte Bürolösungen werden informelle Besprechungen • weniger Trennung zwischen informellen und formellen Räumen	• fixe oder flexible Arbeitsplätze • Infrastrukturüberänderungen werden als Chance für neue flexible Strukturen genutzt • vernetzte Bürolösungen werden informelle Besprechungen • Rückzugsmöglichkeiten auch Projekt- oder Kreativräume • Laptop, Smartphone & Remote Access-Service als Standard für alle • Unified Communication & Collaboration (UCC) Lösung ist eingeführt und Einsatz von cloud-basierten Kollaborationstools, die z. B. das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten erlauben	• vernetzte Zonen & Rückzugsräume vorhanden • Projekt- und/oder Kreativräume vorhanden • flexibler Arbeitsplatz und zugänglicher Arbeitsplatz und zugänglicher Arbeitsplatz • Deserialisierung der Unternehmens-Lösung • Nutzung von Hub- und Co-Working-Lösungen
<b>Technologie</b> Einschätzung: (Dienstreise, Phase annehmen)	• keine oder fast keine mobilen Geräte (Laptops, Smartphones) • Zugang von ausserhalb (Remote Access) auf Unternehmensserver recht selten • abgesehen von Email und Kalender keine speziellen Kollaborations-Tools • falls Intranet vorhanden wird es als Einweg-Kommunikation eingesetzt (Top-Down)	• mobile Arbeitsgeräte werden vernetzt zum privaten Geräte genutzt, obwohl es Experimentieren zur Einführung der Pilotprojekte zur Einführung der nächsten Technologiegeneration (Hardware, Software, Kollaborations-Tools)	• mobile Arbeitsgeräte für viele Mitarbeitende verfügbar • starke Vielfalt unter den Mitarbeitenden bei der Technologiegenutzung • viel "IT-Anarchie" (viele Nutzung von unterschiedlichen Tools und Lösungsmöglichkeiten) • vernetzter, nicht zentral gesteuertes Einsatz von einfachen cloud-basierten Kollaborations-Tools (Meetings, etc.) • Intranet vernetzt auch als Meeting- oder interne Blogs auch für Mitarbeitende	• Laptop, Smartphone & Remote Access-Service als Standard für alle • Unified Communication & Collaboration (UCC) Lösung ist eingeführt und Einsatz von cloud-basierten Kollaborationstools, die z. B. das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten erlauben • Experimente mit Konvergenz von sozialen Netzwerken oder Messaging, aber Intranet als Meeting-Kommunikation nicht flächendeckend • Intranet als Meeting-Kommunikation • Möglichkeit für die Mitarbeitenden selber Inhalte zu kommunizieren • Bring your Own Device - d.h. ergebnisorientierter, private Geräte einzubringen und zu nutzen, oder aber Mitarbeitende können aus einer Palette von Geräten wählen	• Laptop, Smartphone, Remote Access-Service als Standard, ebenso UCC oder AUC (Unified Communication & Collaboration) mit Messaging-Anwendungen • Kollaborations-Tools werden integriert und erlauben die Zusammenarbeit an Dokumenten, neue Tools werden laufend ausprobiert und bei Bedarf eingesetzt • hybride Modelle zur Nutzung von cloud-basierten Tools zur Kollaboration und zum Management • Experimente mit Konvergenz von sozialen Netzwerken oder Messaging, aber Intranet als Meeting-Kommunikation nicht flächendeckend • Intranet als Meeting-Kommunikation • Möglichkeit für die Mitarbeitenden selber Inhalte zu kommunizieren • Bring your Own Device - d.h. ergebnisorientierter, private Geräte einzubringen und zu nutzen, oder aber Mitarbeitende können aus einer Palette von Geräten wählen
<b>Arbeitsmodell</b> Einschätzung: (Dienstreise, Phase annehmen)	• Arbeiten ausserhalb des Unternehmens ist nicht erlaubt • absolute Trennung zwischen Arbeit und Privatleben • Beförderungen: Kontrollverlust, Ineffizienz, Informationsfluss, Ineffizienz, Nichtsein	• mobil-flexibles Arbeiten nur als Ausnahme mit viel Kontrolle und Aufgaben • Home Office als Privileg • generell recht starke Trennung zwischen Arbeit und Privatleben • Mitarbeiter im Home Office werden als abwesend wahrgenommen, es herrscht auch Misstrauen	• mobil-flexibles Arbeiten wird praktiziert, aber nicht ausreichend geregelt • Wunsch nach mobil-flexibler Arbeit • Mitarbeiter probieren viel selbst aus • Privates und Arbeit wird mehr vernetzt • Experimente mit neuen Grenzziehungen • Vor-Flächen werden intensiv diskutiert • viele Verhandlungen zum Thema Beförderung, Verlust von informellem Austausch und sozialer Umgebung	• Mobil-flexibles Arbeiten ist klar geregelt und wird von Unternehmen umgesetzt • auf Teambasis sind Absprachen vorhanden & werden laufend angepasst • Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben werden individuell neu gezogen • breiter Konsens über Vorteile der flexiblen Arbeit (z. B. Stärkung der Arbeitgeberattraktivität) • sozialer Austausch muss eigene organisiert werden • Beförderung: Überarbeitung	• Mobil-flexibles Arbeiten mit der Norm, daher muss die gemeinsame Phase annehmen organisiert werden • viel Erfahrungswissen und gemeinsames Verständnis über die Zusammenhänge • formale Regelungen nötig • hohe Kompetenz der Mitarbeitenden • Privates und Arbeit werden abgegrenzt • Beförderung: Überarbeitung
<b>Organisationsstruktur</b> Einschätzung: (Dienstreise, Phase annehmen)	• Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Fließbandmodell • starre Hierarchien, wenig Handlungsspielraum für Mitarbeitende • wer das Organigramm bestimmt, wer mit dem Organigramm arbeitet • wem zuzuschreiben ist • starkes „Silo-Denken“ • wenig Austausch zwischen Abteilungen und Teams	• neben der Zusammenarbeit in festen Teams und Abteilungen gibt es auch mehr und mehr übergreifende Projektteams • etwas mehr Handlungsspielraum für Mitarbeitende	• Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Matrixmodell • etwas flache Hierarchien • Projekte bestimmen, wer mit wem zusammenarbeitet • Experimente mit dem Einschliessen von externen Mitarbeitenden (z. B. Freelancer)	• viel Zusammenarbeit in interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Projekten • viele Teams • vermehrt Einbezug von Eltern (z. B. Freelancer) in Projektteams • Experimente mit agilen Teamzusammensetzungen (z. B. Scrum) oder anderen Teamformen • Experimente mit agilen Teamzusammensetzungen (z. B. Scrum) oder anderen Teamformen • Experimente mit agilen Teamzusammensetzungen (z. B. Scrum) oder anderen Teamformen • Experimente mit agilen Teamzusammensetzungen (z. B. Scrum) oder anderen Teamformen	• Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Netzwerkmodell • flache Hierarchien • fachliche Experten, häufig wechselnde Projektteams • regelmaässige Einbezug von Eltern (z. B. Freelancer) • agile Arbeitsformen (z. B. Scrum) werden gezielt eingeführt und etablieren sich neben anderen Best. Teamformen

Kontakt: johann.weichtbrodt@fhvw.ch

# Nutzen des FlexWork Phasenmodells für Unternehmen

- Schnell-Check zum Ist-Zustand der Etablierung mobil-flexibler Arbeit
- Vermittelt Verständnis für die gesamte Bandbreite flexibler Arbeit
- Zeigt Entwicklungsmöglichkeiten auf

## Einschränkungen:

- nur passend für Mitarbeitende, die vom Job her flexibel arbeiten können
- Spezial- und Sonderfälle (insbesondere KMU) passen manchmal nicht in das Schema

# Das FlexWork Phasenmodell: Normativ oder deskriptiv?

## *Flexibler ist nicht immer gleich besser:*

- Der Grad an Flexibilität muss zum Unternehmen passen
- Kongruenz erforderlich von
  - Infrastruktur
  - (Führungs-)kultur
  - Organisationsstrukturen
  - Bedürfnisse der Beschäftigten
  - Marktanforderungen
- Neue Phase bedeutet auch neue Herausforderungen

## *Fazit:*

*Das FlexWork Phasenmodell zeigt Möglichkeiten auf –  
entscheiden müssen die Unternehmen aber immer noch selbst.*

# Forschung mit dem FlexWork Phasenmodell 2.0: Die FlexWork Survey 2016

Befragung von knapp 600 Unternehmen und Verwaltungen  
in der Schweiz (D und F)

Beantwortung durch eine auskunftsfähige Person (meist HR)

Gruppe «wissensintensive Dienstleistungen» (**WIDL**):

- Teilweise 3. Sektor: ICT, Banken, Versicherungen, Immobilien, Unternehmensberatung, Anwälte, ...
- N = 422

Einheiten der öffentlichen Verwaltung (**ÖV**):

- Gemeinde-, Kantons- und Bundesverwaltung, Sozialversicherung
- N = 137

100 grösste Unternehmen der Schweiz (**Top 100**):

- N = 35


**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

**FlexWork Survey 2016:  
Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen  
in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit**

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW  
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk) und  
Institut Mensch in komplexen Systemen (MikS)

Olten, August 2016

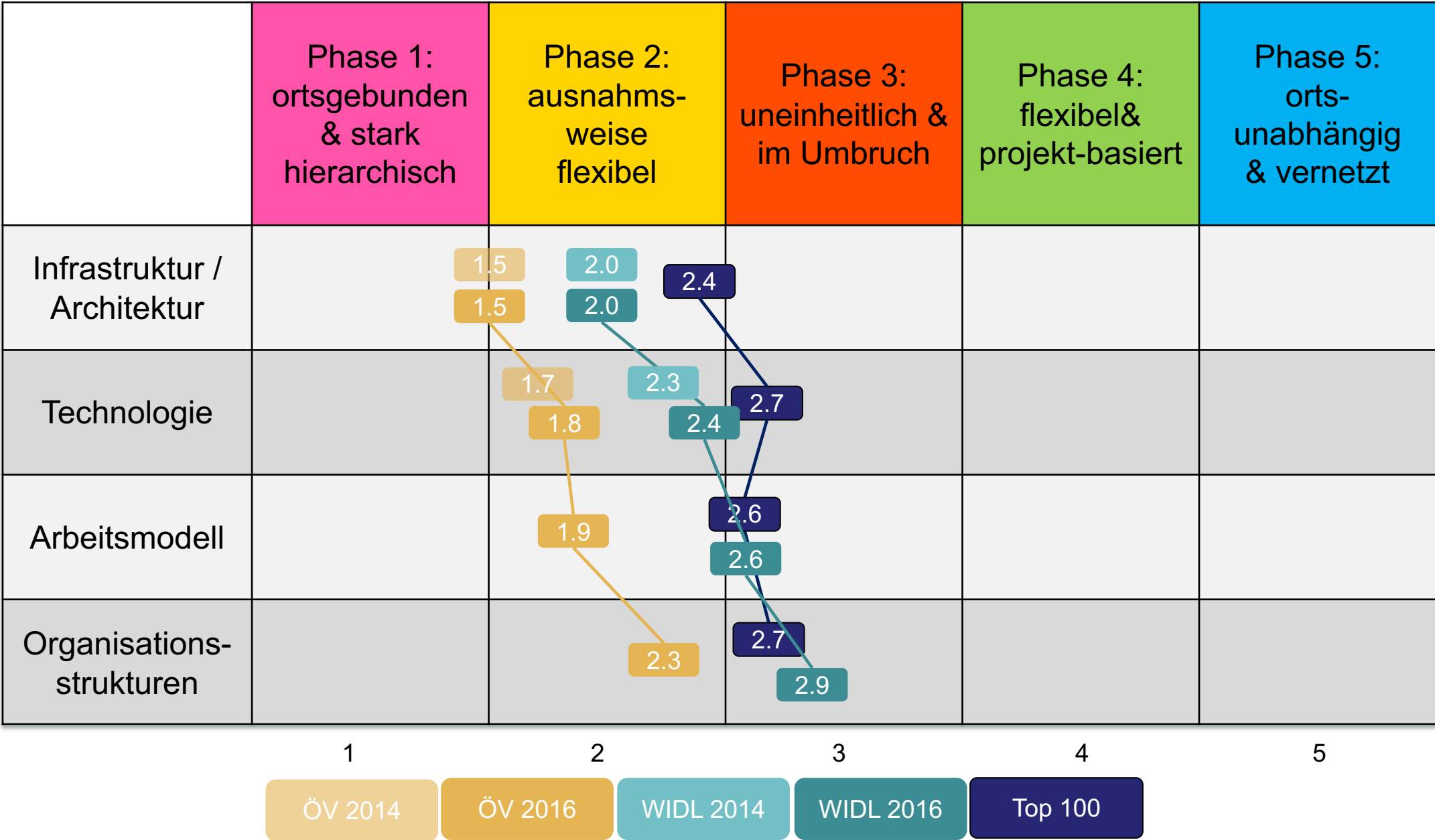
Autoren:  
Dr. Johann Weichbrodt  
Dr. Martial Berset  
Michael Schläppi



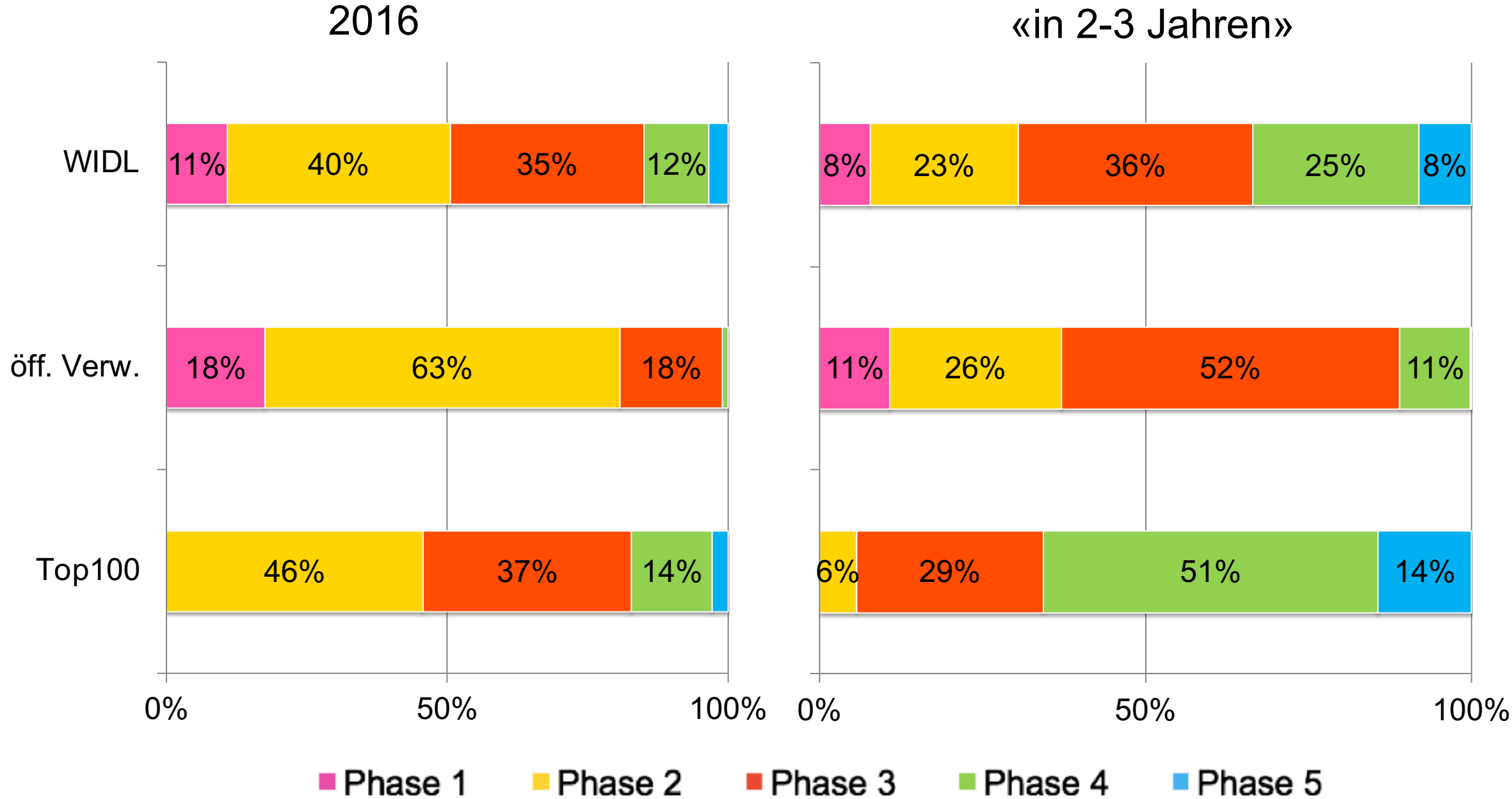
Im Auftrag der Work Smart Initiative  
[www.work-smart-initiative.ch](http://www.work-smart-initiative.ch)

Zitiervorschlag:  
Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.  
Verfügbar unter: [www.work-smart-initiative.ch](http://www.work-smart-initiative.ch)

# Mittelwerte für die verschiedenen Unternehmensgruppen



# Gesamtwertung und Wunsch nach Weiterentwicklung

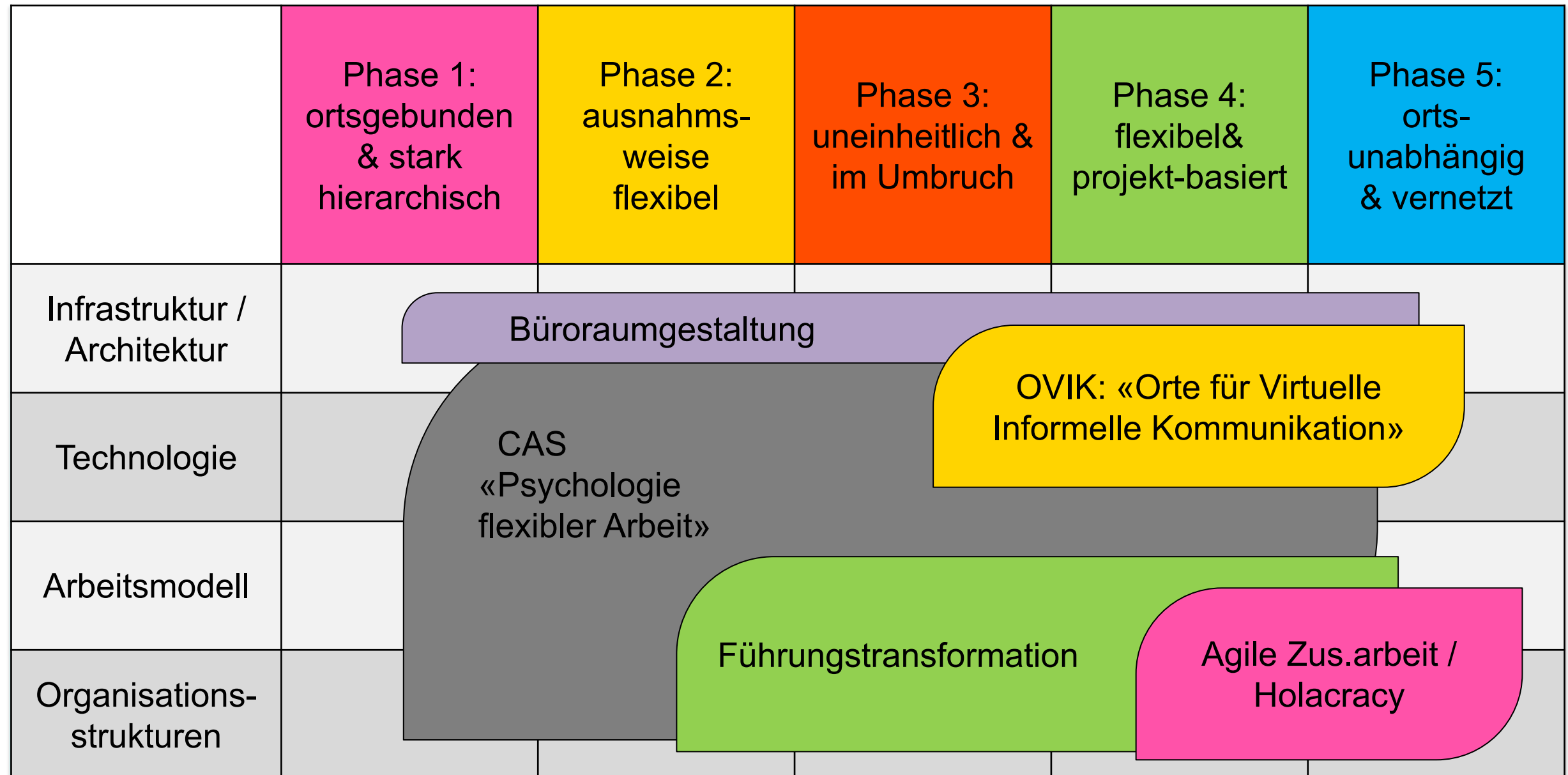




## Fazit zur Unternehmensbefragung

- mobil-flexibles Arbeiten ist ein Thema
- Etablierungsprozesses aber mehrheitlich am Anfang
- sehr grosse Spannbreite (alle Phasen erkennbar)
- privatwirtschaftliche weiter als die öffentliche Verwaltung
- grosse Unternehmen etwas weiter als kleine  
(insbesondere bei Architektur und Technologie)
- so gut wie alle Unternehmen wollen sich weiterentwickeln

# Das FlexWork Phasenmodell als Rahmenmodell für Forschung & Weiterbildung



## Ausblick

- Phasenmodell ist in vier Sprachen frei verfügbar:  
<http://www.bit.ly/phasenmodell>
- Neue Methodik mit spezifischen Fragen derzeit in Entstehung
- Neue Befragung geplant für Ende 2018

**Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit!**

Dr. Johann Weichbrodt  
johann.weichbrodt@fhnw.ch  
Tel +41 62 957 24 83



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie