

Block 1: Organisationspsychologische Aspekte mobil-flexibler Arbeit

Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork-Phasenmodells

Johann Weichbrodt¹, Alexandra Tanner¹, Barbara Josef² & Hartmut Schulze¹

¹ Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung ifk, Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten

² Microsoft Schweiz, Wallisellen

Zusammenfassung

Um die Verbreitung mobil-flexibler Arbeit in Schweizer Unternehmen und Verwaltungen zu erfassen, wurde ein in der Praxis konzipiertes Phasenmodell weiterentwickelt und in einer Unternehmensbefragung getestet. Das Modell sieht fünf Phasen der Etablierung mobil-flexibler Arbeit vor, die sich auf fünf Dimensionen der Arbeitsflexibilität zeigen. In der Befragung zeigte sich, dass sich wissensintensive Dienstleistungsunternehmen größtenteils in den Phasen 2 (mobil-flexible Arbeit als Ausnahme) und 3 (Umbruch und schleichende Ablösung) befinden, während sich die Verwaltungen in der Schweiz hauptsächlich in Phase 2 befinden. Daneben ließen sich mit dem Diagnoseinstrument „FlexWork-Phasenmodell“ aber auch zwei weitere Gruppen von Unternehmen identifizieren, bei denen mobil-flexible Arbeit bereits weitgehend etabliert ist (Phase 4) oder die ganz standortunabhängig arbeiten (Phase 5).

Schlüsselwörter: Mobil-flexible Arbeit, Flexibilisierung der Arbeit, Phasenmodell

Development of work flexibility in organizations, shown using the “FlexWork phase model”

Abstract

In order to estimate the dissemination of mobile and flexible work in Swiss companies, a practitioner’s phase model was further developed and tested in a company survey. The model consists of five phases of the establishment of flexible work in organizations, which are defined on five dimensions of work flexibility. The survey showed that knowledge-intensive service firms are mainly in phase 2 (mobile-flexible work as exception) and phase 3 (upheaval and creeping change), whereas administrations and government entities are mainly in phase 2. Besides that, the “FlexWork phase model” as a diagnostic instrument revealed two further groups of firms, in which mobile and flexible work is largely established (phase 4) or which work fully site-independent (phase 5).

Keywords: mobile and flexible work; flexibilization of work; phase model

1 Einleitung: Die Entwicklung von örtlicher und zeitlicher Arbeitsflexibilität

Mobil-flexibles Arbeiten hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten von einer Nischenexistenz hin zu einem weit verbreiteten Phänomen entwickelt (siehe Schulze, Meissner & Weichbrodt in diesem Band). Die örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit kann somit als gesamtwirtschaftlicher Trend angesehen werden. Dies wirft die Frage auf, ob und wie sich diese Entwicklung *innerhalb* von Organisationen beschreiben, vorhersagen und/

oder gestalten lässt: Wie agieren oder reagieren Unternehmen in Bezug auf die zunehmende Arbeitsflexibilisierung? Welche Konflikte müssen dabei gelöst werden? Gibt es dabei eine Abfolge von unterscheidbaren Entwicklungsphasen und wenn ja, wie sind diese charakterisiert? Und wie hängen dabei verschiedene Dimensionen wie Technologie, Infrastruktur, Kultur oder Regelungen miteinander zusammen?

Diese Fragen zeigen den Bedarf an Instrumenten auf, mit denen der Wandel verstehbar und steuerbar gemacht werden kann. Im Artikel postulieren wir das *FlexWork-Phasenmodell* als ein

solches Instrument. Es handelt sich dabei um ein Praxismodell, dessen ursprüngliche Idee bei Microsoft Schweiz aufgrund der Erfahrung mit unterschiedlichen Unternehmenskunden entstanden ist. Im Auftrag der Initiative „Home Office Day Schweiz“ wurde dieses Modell am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung überarbeitet und an einer Unternehmensstichprobe getestet.

Ziel des Modells ist es, die Entwicklung von örtlicher und zeitlicher Arbeitsflexibilität in Organisationen sichtbar zu machen und Unternehmen somit eine Orientierung für diese Veränderungen zu bieten. Im ersten Teil wird das Modell, bestehend aus fünf Entwicklungsphasen und fünf Dimensionen der Arbeitsflexibilität, beschrieben. Im zweiten Teil berichten wir über den empirischen Einsatz des Modells als Diagnoseinstrument in einer Befragung von 423 Schweizer Unternehmen und Verwaltungen.

2 Konzeptueller Teil: Das FlexWork-Phasenmodell

2.1 Entstehung des Modells

Der erste Entwurf des Modells ist als praxisbezogene Ausformulierung von Erfahrungswissen bei Microsoft Schweiz entstanden. Von Microsoft Schweiz bzw. der Initiative „Home Office Day Schweiz“ (beteiligte Unternehmen: Microsoft Schweiz, Swisscom, Witzig The Office Company, Schweizerische Bundesbahnen SBB) kam der Wunsch, das Modell auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse zu überarbeiten und in einer Befragung einzusetzen.

Hierfür wurden die Erkenntnisse und Erfahrungen aus bisherigen Projekten der angewandten Forschung sowie Studierendenarbeiten im Themenfeld mobil-flexible Arbeit am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk) zusammengetragen (u.a. Gisin, Schulze, Knöpfli & Degenhardt, 2013; Krause & Schulze, 2012; Tanner, 2012; Weichbrodt & Schulze, 2012; Weichbrodt, 2014; Weichbrodt et al., 2013; sowie Tanner et al.

in diesem Band). Es wurden zudem zwei Experteninterviews geführt: Eines mit einer Beraterin für Change Management im Kontext mobil-flexibler Arbeit und eines mit einem Experten für Führungsentwicklung. Auf dieser Grundlage wurden die Formulierungen für alle Entwicklungsphasen und -dimensionen angepasst und in einem iterativen Prozess im Austausch mit Vertretern der beteiligten Unternehmen überarbeitet.

Auf dem sozio-technischen Systemansatz fußend (Emery, 1959; Trist, 1981) wurden fünf Entwicklungsdimensionen definiert, auf denen örtliche und zeitliche Flexibilisierung in Unternehmen stattfindet bzw. sichtbar wird. Zwei Dimensionen können dem technischen Teilsystem zugeordnet werden: *Infrastruktur/Architektur* sowie *Technologie*. Drei weitere Dimensionen bilden das soziale Teilsystem ab: *Regelungen und HR-Maßnahmen* in Bezug auf mobil-flexibles Arbeiten, *Führungskultur und Werte und Normen*. Für jede der fünf Dimensionen wurden fünf Phasen getrennt beschrieben, so dass sich eine Tabelle von 5x5 Feldern ergibt (siehe Abbildung 1), welche in den Abschnitten 2.3 und 2.4 erläutert werden.

2.2 Exkurs: Arbeitsflexibilität in sozio-technischen Systemen

Die örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit in Organisationen vollzieht sich auf sehr unterschiedlichen Dimensionen, wie Arbeitsrecht, Technologie, Kultur, Führung, Infrastruktur etc. Um dieser Vielfalt gerecht zu werden bietet sich der soziotechnische Systemansatz (Emery, 1959) als Grundlage für ein Verständnis dieser Entwicklung an. Hierbei wird davon ausgegangen, dass Organisationen aus einem technischen Teilsystem (Maschinen, Technologie, Infrastruktur) sowie einem sozialen Teilsystem (Arbeitsorganisation, (Führungs-)Strukturen, Werte, Kultur) bestehen, wobei beide Teilsysteme eng miteinander vernetzt sind und eine Änderung in einem auch immer einen Wandel im anderen mitbedingt.

Abbildung 1
Übersicht des
FlexWork-Phasenmodells

	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch und schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort- unabhängige Arbeit
Infrastruktur und Architektur					
Technologie					
Regelungen					
Führung					
Werte und Normen					

Trist (1981) beschrieb die Evolution dieses Ansatzes in den ersten Jahrzehnten seines Bestehens und identifizierte bereits damals einige Trends und Entwicklungen zur Flexibilisierung von Arbeit, wie z.B. autonome Arbeitsgruppen, Dezentralisierung, flachere Hierarchien und Netzwerkorganisationen. Auch heute noch bewährt sich der soziotechnische Systemansatz als eine ganzheitliche Herangehensweise für Technolgiesdesign und -implementierung in Organisationen (z.B. Boos & Grote, 2012; Chen & Nath, 2008; Maguire, 2014). Aufbauend auf diesem Ansatz müssen für ein Verständnis der Flexibilisierung von Arbeit in Organisationen also mindestens zwei Perspektiven (soziales und technisches Subsystem) eingeschlossen werden.

Flexibilisierung im technischen Teilsystem beinhaltet hauptsächlich die Implementierung von Informations- und Kommunikationstechnologie für mobile und flexible Zusammenarbeit, wie Internet, E-Mail, mobile Geräte, mobiles Internet, bis hin zu Konzepten für „Unified Collaboration & Communication (UCC)“ oder den Einsatz von sozialen Netzwerken in Unternehmen (z.B. Allen et al., 2013). Aber auch bei der Arbeitsumgebung selbst, also Schreibtisch, Büroräume, Kommunikationsräume bis hin zu Orten für den informellen Austausch ist eine Entwicklung hin zu mehr Flexibilität und Mobilität sichtbar (Coles & Ballesty, 2011; Giesemann, 1999; siehe auch Windlinger, Gersberg & Konkol in diesem Band).

Die örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit im sozialen Teilsystem stellt sich dagegen etwas komplexer dar und beinhaltet einerseits recht „greifbare“ Aspekte wie Richtlinien und Weisungen für mobil-flexibles Arbeiten (siehe Tanner et al. in diesem Band) oder auch Maßnahmen der Personalentwicklung. Andererseits sind hier auch die schwieriger fassbaren organisationalen Aspekte wie Kultur und Führung verortet, welche ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Beispielsweise muss für eine Implementierung von mobil-flexibler Arbeit diese natürlich auch in der Organisationskultur Akzeptanz finden (siehe Meissner, Gentile & Sprenger in diesem Band). Des Weiteren bringt die örtliche Verteilung von Arbeit auch neue Anforderungen für Führungskräfte mit sich (z.B. Bergum, 2009; Richardson, 2010). Klar ist jedenfalls, dass sich nach den Prinzipien des soziotechnischen Systemansatzes beide Teilsysteme gemeinsam entwickeln müssen.

Diese Überlegungen dienen als Grundlage für die Ausformulierung der fünf Dimensionen der Arbeitsflexibilität im Phasenmodell, welche im Abschnitt 2.4 genauer erläutert werden. Bevor wir hierzu ins Detail gehen, möchten wir aber einen Überblick über die Entwicklungsphasen geben.

2.3 Fünf Phasen der Entwicklung

Die ursprüngliche Version des Phasenmodells enthielt bereits fünf voneinander unterschiedliche Phasen. Eine „Fünfer-Skala“ bietet sich an, weil sich darauf zwei Extremzustände beschreiben lassen: ortsgebundene Arbeit (Phase 1) am einen Ende und standortunabhängige Arbeit (Phase 5) am anderen – sowie eine dedizierte Umbruchsphase (3) in der Mitte, welche vor allem durch Heterogenität gekennzeichnet ist. In diese Grundstruktur lassen sich nun zwei weitere Phasen einfügen, welche jeweils einen Zwischenzustand beschreiben: flexible Arbeit als Ausnahme (Phase 2) und die weitgehende Etablierung von flexibler Arbeit (Phase 4).

Die Entwicklungsphasen werden also unter den folgenden Überschriften zusammengefasst:

Phase 1: Ortsgebundene Arbeit

Diese Phase beschreibt das klassische Arbeitsmodell, das direkt aus der Industrialisierung stammt: Arbeit findet fast ausschließlich am Unternehmensstandort statt und beginnt und endet zu festen Zeiten. Ausstattung für mobiles Arbeiten fehlt. Es gibt ausgeprägte Hierarchien.

Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme

In dieser Phase ist Arbeit zu Hause in Ausnahmefällen erlaubt: Als klar begrenzter Sonderfall in der ansonsten noch nach dem klassischen Modell arbeitenden Organisation werden erste Erfahrungen mit mobil-flexibler Arbeit gemacht. Allerdings herrschen große Vorbehalte, es wird Ineffizienz und Faulheit der flexibel arbeitenden Beschäftigten befürchtet. Daher gibt es meist eine starke Kontrolle.

Phase 3: Umbruch und schleichende Ablösung

Diese Phase ist geprägt von Heterogenität: Es wird mit neuen Technologien, Maßnahmen und Arbeitsformen experimentiert. Mobil-flexibles Arbeiten beginnt sich zudem gleichsam „von unten her“ durchzusetzen: Mehr und mehr Mitarbeitende und Teams nutzen flexible Arbeitsformen, gleich was die Chefetage dazu sagt. Arbeit und Privates beginnen sich zu vermischen. Mit der zunehmenden Ungleichheit im Unternehmen wird aber auch der Wunsch nach einheitlicher Regelung größer. Befürchtet wird vor allem ein Verlust des informellen Austausches.

Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert

In dieser Phase hat sich örtlich und zeitlich flexible Arbeit als eine Arbeitsform im Unternehmen grundsätzlich etabliert: Es gibt klare Regelungen und alle sind hinreichend mit mobiler Technologie ausgestattet. Die Büro-Infrastruktur fördert die Mobilität und insbesondere den sozialen Austausch. Für den Erhalt des informellen Austausches sind Maßnahmen gefunden worden. Die Möglichkeit für mobil-flexibles Arbeiten wird gezielt für die Arbeitgeberattraktivität eingesetzt. Die Hierarchien werden flacher. Arbeit und Privates vermischen sich

noch mehr, daher wird eher Entgrenzung und ein „Zuviel“ von Arbeit befürchtet als Faulheit.

Phase 5: Standortunabhängige Arbeit

In dieser Phase wird die Arbeitsflexibilität noch eine Stufe weiter getrieben: Das Unternehmen wird durch die Verbreitung mobil-flexibler Arbeit und die entsprechenden Technologien (z.B. Enterprise Social) mehr und mehr ortsunabhängig und „virtuell“. Es gibt nur noch sehr flache Hierarchien und eine starke Vermischung von Arbeit und Privatem. Da flexible Arbeit „normal“ ist, werden wieder weniger formale Regelungen benötigt. Absprachen im Team werden dagegen immer wieder fluide angepasst.

Im Modell sind die unterschiedlichen Formen der Flexibilität bewusst als Phasen bezeichnet, da davon ausgegangen wird, dass es sich um unterscheidbare, länger andauernde Zustände handelt. Der Begriff „Stufen“ wird bewusst nicht verwendet, weil sie nicht zwingend aufeinander aufbauen: Man muss beispielsweise nicht Phase 1 bis 3 durchlaufen haben, um zu Phase 4 zu gelangen. Dennoch werden grobe Entwicklungslinien angenommen, weswegen es keine völlig voneinander unabhängigen „Typen“ sind. Die Phasen sollen einerseits die historische Entwicklung der letzten Jahrzehnte in den Industrienationen grob schematisch nachzeichnen. Andererseits können sie aber auch innerhalb eines einzelnen Unternehmens in dieser ungefähren Abfolge möglich sein. In großen, eher heterogenen Unternehmen wird diese Entwicklung wahrscheinlich nicht einheitlich verlaufen, weshalb hier das Modell besser auf einzelne Konzernbereiche oder Abteilungen anzuwenden ist.

Dabei gilt außerdem, dass eine „höhere“ Entwicklungsphase nicht gleich ein „besseres“ Unternehmen bedeutet. Das Modell postuliert nicht die Vision, dass alle Unternehmen möglichst Phase fünf erreichen sollen. Eine gewisse Notwendigkeit für die Etablierung mobil-flexibler Arbeit scheint aber zumindest in Unternehmen der IT-Branche

gegeben zu sein, wenn die Flexibilisierung von Arbeit Teil des eigenen Geschäftsmodells ist. Für die meisten Unternehmen aber gilt: Der Grad der Arbeitsflexibilität muss zum Unternehmen, zu den Mitarbeitenden, zur Organisationskultur passen. Es kann unter gewissen Umständen daher auch sinnvoll sein, in einzelnen Dimensionen wieder „zurück“ in Richtung weniger Flexibilität zu gehen.

2.4 Fünf Dimensionen der Arbeitsflexibilität

Infrastruktur und Architektur für flexibles Arbeiten

Hierbei geht es um die Gestaltung der Räume im Unternehmen und die Frage, inwieweit sie Flexibilität fördern oder gar einfordern. Dabei zeigt sich eine Entwicklung hin zu weniger Einzelarbeitsplätzen und mehr Flächen für Kommunikation (formelle wie informelle). Ab Phase 4 setzt sich auch die Idee durch, dass Mitarbeitende je nach aktueller Tätigkeit den am besten geeigneten Arbeitsplatz wählen. Flexible Arbeitsplätze („Desk Sharing“) sind ab Phase 3 möglich, allerdings keine Notwendigkeit für eine Einstufung in die höheren Phasen (Tabelle 1).

Technologische Unterstützung flexibler Arbeit

Hierbei geht es um die Ausstattung der Mitarbeitenden mit Hard- und Software für das flexible Arbeiten. Derzeit (Stand 2014) werden als notwendige Ausstattung für mobil-flexibles Arbeiten ein Laptop, ein Smartphone, mobiler Internetzugang sowie der Zugang von außen zum Unternehmensnetzwerk (Remote Access) angesehen (siehe auch Weichbrodt et al., 2013). Je mehr Beschäftigten im Unternehmen diese Technologien zur Verfügung stehen, desto weiter lässt sich ein Unternehmen im

Tabelle 1

Dimension
Infrastruktur/Architektur

Infrastruktur und Architektur für flexibles Arbeiten	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> • feste Arbeitsplätze • Ausstattung spiegelt den Status wider (z.B. Einzelbüros für hohe Führungskräfte) • Besprechungsräume vor allem für formale Meetings genutzt • viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • überwiegend feste Arbeitsplätze • Experimente mit Arbeit an anderen Orten (z.B. Meeting in der Kantine) • viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • feste oder flexible Arbeitsplätze • Infrastrukturveränderungen werden aktiv als Chance für neue, flexible Strukturen genutzt • vereinzelt Rückzugsmöglichkeiten für ungestörtes Arbeiten, virtuelle Meetings und informelle Diskussionen • weniger Trennung zwischen informellen und formellen Räumen 	<ul style="list-style-type: none"> • feste oder flexible Arbeitsplätze • Flächenumverteilung von Einzelarbeitsplätzen hin zu Begegnungsräumen (für formelle wie informelle Besprechungen) • unterschiedliche Zonen je Tätigkeit in einer offenen Bürolandschaft • Rückzugsmöglichkeiten und Ruheräume 	<ul style="list-style-type: none"> • vielfältige Zonen und Rückzugsräume vorhanden • tatsächlicher Arbeitsort und zugeordneter Ort müssen nicht übereinstimmen • Dezentralisierung der Unternehmensstandorte • Nutzung von Hubs und Co-Working Locations

Technologische Unterstützung flexibler Arbeit	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> keine oder fast keine mobilen Geräte (Laptop/Smartphone) Zugang von außerhalb (Remote Access) auf Unternehmensserver nicht möglich abgesehen von E-Mail und Kalender keine speziellen Kollaborations-Tools falls Intranet vorhanden, wird es als Einweg-Kommunikation eingesetzt (Top-Down) viele papierbasierte Prozesse (die Anwesenheit vor Ort erfordern) 	<ul style="list-style-type: none"> mobile Arbeitsgeräte (Laptop/Smartphone) nicht standardmäßig verfügbar Zugang von außerhalb (Remote Access) nur begrenzt möglich abgesehen von E-Mail und Kalender keine speziellen Kollaborations-Tools Intranet als Einweg-Kommunikation (Top-Down) private Geräte werden vereinzelt zum Experimentieren genutzt, obwohl es keine offizielle Firmenpolitik ist Pilotprojekte zur Einführung der nächsten Technologiegeneration (Hardware, Software, Kollaborationstechnologien) 	<ul style="list-style-type: none"> mobile Arbeitsgeräte für viele Mitarbeitende verfügbar starke Heterogenität unter den Mitarbeitenden bei der Technologienutzung viel „IT-Anarchie“ (rege Nutzung von privaten/externen Tools und Lösungen) bessere/neuere Ausstattung eher für hohe Führungskräfte oder für die, die es stark einfordern Intranet vereinzelt auch als Mehrweg-Kommunikation (z.B. Diskussionsforen oder interne Blogs auch für Mitarbeitende) 	<ul style="list-style-type: none"> Laptop, Smartphone und Remote-Access-Service als Standard für alle Mitarbeitenden „Unified Communication & Collaboration (UCC)“-Lösung ist eingeführt und wird mehrheitlich genutzt vereinzelter Einsatz von Kollaborations-Tools, die z.B. das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten erlauben Experimente mit firmeninternen sozialen Netzwerken, aber nicht flächendeckend Intranet als Mehrweg-Kommunikation: Möglichkeit für die Mitarbeitenden, selber Inhalte zu kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> Laptop, Smartphone, Remote-Access-Service als Standard, ebenso UCC umfänglicher Einsatz von firmeninternen sozialen Netzwerken („Enterprise Social“) Kollaborationstools sind implementiert; neue Tools werden laufend ausprobiert und bei Bedarf eingesetzt „Bring your Own Device“, d.h. explizite Möglichkeit, private Geräte einzubinden und zu nutzen; oder aber Mitarbeitende können aus einer Palette von Geräten wählen

Table 2

Dimension Technologie

Phasenmodell einordnen. Da sich die Entwicklung in diesem Bereich allerdings ständig ändert, muss das Modell allenfalls laufend angepasst werden (Tabelle 2).

Betriebliche Regelungen und HR-Maßnahmen bezogen auf flexible Arbeit

Diese Dimension fasst einerseits die betrieblichen Vorgaben für mobil-flexibles Arbeiten zusammen

(z.B. Weisungen, Policies, etc.), andererseits sind auch konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung (PE) oder Organisationsentwicklung (OE) in Bezug auf mobil-flexibles Arbeiten mit eingeschlossen (z.B. Führungskräfte-schulung). Interessant am Verlauf dieser Dimension ist, dass bis hin zur Phase 4 der Bedarf an Regelung mehr oder wenig kontinuierlich zunimmt, wenn aber genügend Regelung besteht und flexible Arbeit zur Norm wird, wieder eher weniger formale Regelungen benötigt werden (Tabelle 3).

Table 3

Dimension Regelungen und HR-Maßnahmen

Betriebliche Regelung und HR-Maßnahmen bezogen auf flexible Arbeit	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> Arbeiten außerhalb des Unternehmens nicht erlaubt keine speziellen Maßnahmen in der Personal- oder Organisationsentwicklung in Bezug auf flexibles Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> mobil-flexibles Arbeiten in Ausnahmefällen gestattet; meist aber hohe Auflagen und viel Kontrolle häufig ist hierfür eine Anpassung des Arbeitsvertrags nötig in Einzelfällen auch mehr Spielraum (z.B. für hohe Führungskräfte oder Spezialprojekte) keine speziellen Maßnahmen in der Personal- oder Organisationsentwicklung in Bezug auf flexibles Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> mobil-flexibles Arbeiten wird praktiziert, ist aber nicht zufriedenstellend geregelt Uneinheitlichkeit und/oder die Regelung hinkt der Praxis hinterher Maßnahmen der Personal- oder Organisationsentwicklung in Bezug auf flexibles Arbeiten werden diskutiert, aber noch nicht im großen Stil umgesetzt Mitarbeitende probieren selber viele neue Formen der Zusammenarbeit aus (ohne explizite Unterstützung seitens HR/Geschäftsleitung) 	<ul style="list-style-type: none"> mobil-flexibles Arbeiten ist klar geregelt und unterstützt; passende Absprachen vorhanden und werden laufend angepasst Einigung auf eine bestimmte formale Regelung mobil-flexibles Arbeiten wird als Teil der Personal- oder Organisationsentwicklung mit konkreten Maßnahmen gefördert (z.B. Coachings, Schulungen) 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilisierung von Arbeit ist die Norm und es gibt viel Erfahrungswissen dazu, daher sind kaum noch formale Regelungen nötig laufende und systematische Förderung mobil-flexibler Arbeit Maßnahmen zur Erfassung und Optimierung der Vertrauenskultur und des Mitarbeitenden-Engagements vorhanden (bspw. Mitarbeiterbefragungen)

Führungskultur im Kontext flexibler Arbeit	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> • Führung über Präsenz • Führung über Auftrag und Ausführung • klare Rollenzuweisungen und Hierarchien 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung generell über Präsenz und über Auftrag und Ausführung • in Ausnahmefällen auch mehr operative Verantwortung und keine Führung über Präsenz mehr (z.B. Projektleiter im Außeneinsatz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung mehrheitlich über Präsenz; z.T. aber auch über Ziele/Ergebnisse • Zielvereinbarungen vorhanden, spielen aber nur eine geringe Rolle • Handlungsspielraum der Mitarbeitenden ist sehr uneinheitlich (abhängig vom Vorgesetzten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung über Zielvereinbarungen mit klar definiertem Beteiligungs- und Vereinbarungsprozess, überprüfbaren Kriterien • generell großer Handlungsspielraum • eher flache Hierarchien • Führungskräfte verstehen sich auch als Unterstützer und Coach • Person (statt Rolle) steht im Vordergrund • Vereinzelter Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zur Leistungsbeurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Führen über Ziele/Ergebnisse im ganzen Unternehmen etabliert • flache Hierarchien • Führung als Begleitung der Entwicklung • aufgrund der projektbasierten Organisationsform gibt es meist mehr als nur eine Führungsperson • Verbreiteter Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zur Leistungsbeurteilung

Tabelle 4

Dimension Führung

Führungskultur im Kontext flexibler Arbeit

Hier geht es um die Frage, wie Führung im Unternehmen praktiziert wird und wie dies Flexibilität ermöglicht oder nicht. Zentral ist hierbei der Gedanke, dass für flexible Arbeit eine ziel- und ergebnisorientierte Führung notwendig ist und im Verlauf der Entwicklung die Hierarchien insgesamt flacher werden (Tabelle 4).

Werte und Normen in Bezug auf flexible Arbeit

Diese Dimension betrifft die Organisationskultur – genauer gesagt die Werte, Normen, Glaubenssätze oder auch Befürchtungen bezogen auf flexible Arbeit. Hierbei ist interessant, dass zu Beginn der Flexibilisierung häufig eher die Befürchtung herrscht, im Home Office werde zu wenig gearbeitet (Unterstellung von „Faulheit“), während in den höheren Phasen (ab Phase 4) die Befürchtung einer Entgrenzung von Arbeit, also eher ein Zuviel an Arbeit, im Vordergrund steht. Ab Phase 4 wird flexible Arbeit zudem gezielt zur Steigerung der Arbeitgeberat-

Tabelle 5

Dimension

Werte und Normen

Werte und Normen in Bezug auf flexible Arbeit	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> • absolute Trennung zwischen Arbeit und Privatem • kein mobil-flexibles Arbeiten möglich; befürchtet werden u.a. Kontrollverlust, Störung des Informationsflusses, Ineffizienz, oder sogar Nichtstun 	<ul style="list-style-type: none"> • starke Trennung zwischen Arbeit und Privatem • Gewährung von Home Office teilweise als Bevorzugung oder Anerkennung • Mitarbeitende im Home Office werden allgemein als abwesend wahrgenommen • viel Kommentierung und soziale Kontrolle der flexibel Arbeitenden; auch Misstrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Privates und Arbeit werden mehr und mehr vermischt (z.B. ist es allgemein akzeptiert, kurze private Angelegenheit während der Arbeitszeit im Büro zu erledigen; oder es wird erwartet, auch zu Hause erreichbar zu sein) • Wunsch nach mobil-flexibler Arbeit wächst • Vor-/Nachteile werden intensiv diskutiert; viele (auch mühsame) Verhandlungen zum Thema • befürchtet wird v.a. der Verlust von informellem Austausch 	<ul style="list-style-type: none"> • stärkere Vermischung von Arbeit und Privatem (z.B. Offenlegung der Agenden) • Offline-Zeiten (z.B. für konzentriertes Arbeiten, aber auch zur Erholung) werden zunehmend anerkannt • breiter Konsens über die Vorteile mobil-flexibler Arbeit • mobil-flexibles Arbeiten wird für die Arbeitgeberattraktivität strategisch eingesetzt • Pendeln außerhalb der Hauptverkehrszeiten wird möglich wegen breiter Akzeptanz • befürchtet wird eher Überarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermischung von Arbeit und Privatem (z.B. Besprechung am Telefon spät abends, dafür tagsüber Sport machen) • Offline-Zeiten sind fester Bestandteil der Firmenkultur • mobil-flexibles Arbeiten ist der normale Modus • Flexibilität ermöglicht Personen/Teams die bestmögliche Steigerung von Produktivität und Zufriedenheit • Risiken/Probleme bezüglich Erreichbarkeit oder Überarbeitung werden aktiv angegangen

traktivität, also auch als Botschaft nach außen, eingesetzt (Tabelle 5).

2.5 Anwendung des Phasenmodells

Anwendung des Phasenmodells in Unternehmen

Im FlexWork-Phasenmodell wird das Potenzial für örtlich und zeitlich flexible Arbeit als abhängig von der Arbeitsaufgabe gesehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass so gut wie jedes Unternehmen einen Anteil an Mitarbeitenden hat, die aufgrund ihrer Arbeitsaufgabe mobil-flexibel arbeiten können – zunächst einmal unabhängig davon, ob dies auch praktiziert wird oder nicht. Dieser Anteil der Beschäftigten kann meist in einem unterschiedlich großen Umfang mobil-flexibel arbeiten. Ein Umfang von mindestens 10% der Arbeitszeit (z.B. 1 Tag im Home Office alle zwei Wochen) wird dabei schon als relevant gesehen. Typischerweise können Mitarbeitende in der Produktion oder im direkten Kundenservice (Empfang, Shop) eher nicht oder anteilig nur sehr wenig mobil-flexibel arbeiten, während Mitarbeitende in der Administration, im HR, in der IT, im Verkauf oder in der Geschäftsleitung dies häufig grundsätzlich könn(t)en.

Für das Instrument ist daher wichtig, dass zuerst festgestellt wird, wie groß der Anteil der Beschäftigten ist, welche von ihrer Arbeitsaufgabe her mobil-flexibel arbeiten können – egal in welchem Umfang. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Beschäftigten es bereits tun, ob sie technisch dafür ausgestattet sind, was ihre Vorgesetzten darüber denken, etc. Das einzige relevante Kriterium ist, ob es prinzipiell von der Arbeitsaufgabe her möglich ist. Das Modell bezieht sich im engeren Sinne dann nur auf diesen Anteil der Beschäftigten, von dem ausgegangen wird, dass er in fast keinem Unternehmen gleich Null ist.

Die Einschätzung des Unternehmens erfolgt durch organisationsinterne Expertinnen und Experten, idealerweise je Dimension unterschiedliche Personen (z.B. Leitung der IT-Abteilung für die Einschätzung auf der Dimension Technologie, HR-Leitung für die Dimension Regelungen, etc.).

In kleinen Unternehmen und/oder aus pragmatischen Gründen kann die Einschätzung aber auch durch eine einzelne Person vorgenommen werden (vorzugsweise aus der Geschäftsleitung oder dem HR). Die betreffende Person liest sich dabei die Beschreibung der einzelnen Phasen genau durch und macht danach in jeder Dimension eine Festlegung bei derjenigen Phase, der das Unternehmen am besten entspricht. In großen und/oder sehr heterogenen Unternehmen sollte das Modell besser nur für einzelne Bereiche oder Abteilungen angewendet werden.

Ziele des Modells

Das FlexWork-Phasenmodell bietet Organisationen somit eine schnelle und gleichzeitig umfassende Einschätzung in Bezug auf die örtliche und zeitliche Arbeitsflexibilität für ihre Beschäftigten. Es zeigt einen Ist-Zustand auf und liefert außerdem Anhaltspunkte für die weitere Entwicklung. Zudem können Zusammenhänge oder auch Diskrepanzen zwischen den Dimensionen sichtbar gemacht werden.

3 Empirischer Teil: Befragung von Schweizer Unternehmen und Verwaltungen

3.1 Stichprobe und Methodik der Befragung

Stichprobenzusammenstellung

Um eine erste empirische Grundlage für das FlexWork Phasenmodell zu schaffen, wurde die Stichprobe gezielt aufgrund von zwei Überlegungen zusammengestellt: Erstens erachteten wir es als hilfreich, zunächst nur solche Unternehmen zu befragen, für die mobil-flexibles Arbeiten auch in der Praxis im größeren Umfang möglich ist, bzw. die dies schon einsetzen. Das Modell ist zwar auch konzipiert für Unternehmen etwa aus der Industrie oder dem Gesundheitswesen – für eine erste Durchführung wählten wir aber bewusst solche

	Wissensintensive Dienstleistungen	Öffentliche Verwaltung
Beispiele:	IT, Telekommunikation, Finanzen, Versicherungen, Treuhand, Unternehmensberatungen, Architektur, Werbung	Gemeindeverwaltungen, Kantonale Ämter und Bundesämter, Sozialversicherung
Hypothesen:	<ul style="list-style-type: none"> • recht weite Verbreitung mobil-flexibler Arbeit • viel Potenzial 	<ul style="list-style-type: none"> • recht geringe Verbreitung mobil-flexibler Arbeit • viel Potenzial
Anzahl Unternehmen/Verwaltungen in der Schweiz (BFS 2011):	ca. 99 000	ca. 2 800
Beschäftigte in der Schweiz (BFS 2011):	ca. 680 000	ca. 408 000
Wirtschaftsleistung (KOF 2009):	35% der nominellen Wertschöpfung	n/a

Tabelle 6
Beschreibung
der zwei Teil-Stichproben

Organisationen, in denen der Anteil der Beschäftigten, welche von der Aufgabe her mobil-flexibel arbeiten können, relativ hoch ist, da wir uns davon „bessere“ und aussagekräftigere Daten erhofften. Um zweitens eine möglichst deutliche Kontrastierung in den Ergebnissen zu bekommen, wurden zwei verschiedene Branchengruppen gewählt, von denen wir annahmen, dass dort mobil-flexibles Arbeiten jeweils bereits sehr weit oder sehr gering verbreitet ist. Daher wurden zum einen Unternehmen aus der Branchengruppe „wissensintensive Dienstleistungen“ gewählt, und zum anderen Organisationen der öffentlichen Verwaltung. Die beiden Untergruppen sind in Tabelle 6 in Stichpunkten beschrieben.

Die Branchengruppe „wissensintensive Dienstleistungen“ geht auf eine Definition der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) zurück und beinhaltet Unternehmen aus folgenden Branchen:

- Telekommunikation,
- Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie,
- Informationsdienstleistungen,
- Erbringung von Finanzdienstleistungen,
- Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung),
- mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten,
- Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung,
- Verwaltung und Führung von Unternehmen, Unternehmensberatung,
- Architektur- und Ingenieurbüros, technische, physikalische und chemische Untersuchung,
- Forschung und Entwicklung,
- Werbung und Marktforschung.

Die Branchengruppe stellt zwar mit ca. 680 000 Beschäftigten nur etwa 16 Prozent der Arbeitsbevölkerung, dafür ist sie aber für bis zu 35 Prozent der nominellen Wertschöpfung in der Schweiz verantwortlich (KOF, 2009).

Zusammengenommen betreffen die beiden Branchengruppen mehr als eine Million Beschäftigte in der Schweiz, also knapp ein Viertel der arbeitenden Bevölkerung.

Rekrutierung, Stichprobengewichtung und Durchführung der Befragung

Die Befragung wurde im April 2014 in der Deutsch- und Westschweiz durch das LINK Institut für Markt- und Sozialforschung in einem zweistufigen Verfahren durchgeführt (telefonische Rekrutierung und anschließende Online-Befragung). Das Institut erwarb Kontaktadressen von Unternehmen bei einem Adresshändler. Aus diesen wurden entsprechend der Vorgaben zur Quotierung der Stichprobe Unternehmen nach Branche, Region und Größe ausgewählt. Ausgeschlossen wurden Ein-Personen-Unternehmen. Nach 716 durchgeführten Rekrutierungsinterviews haben gesamthaft N = 423 Unternehmen aus der Branchengruppe wissensintensive Dienstleistung (N = 230, 54%) und aus der öffentlichen Verwaltung (N = 193, 46%) an einer Online-Befragung teilgenommen. Dabei waren die Hälfte der Auskunftspersonen Mitarbeitende oder Leitende aus dem HR und etwa ein Drittel war aus der Geschäftsleitung. Tabelle 7 zeigt eine Beschreibung der Stichprobe.

In der Schweiz gibt es, insbesondere in der Branchengruppe wissensintensive Dienstleistungen, überproportional viele Mikro-Unternehmen (< 10 Personen). Für eine Angleichung an die Schweizer Unternehmenslandschaft wurden die Fälle daher nach ihrer Größe gewichtet (Basis: Daten des BFS, 2011). Die daraus resultierende, die reale Verteilung widerspiegelnde Stichprobe ist beschrieben in Tabelle 8. Die Aussagen sind somit annähernd repräsentativ für diese beiden Branchengruppen (jedoch nicht für die gesamte Schweiz).

Tabelle 7
Stichprobenbeschreibung
ungewichtet

UNGEWICHTET	Gesamt		Wissensintensive DL		Öffentliche Verwaltung	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Gesamt	423	100	230	54	193	46
Auskunftsperson						
HR-Leitung	113	27	62	27	51	26
HR-Mitarbeiter/in	96	23	63	27	33	17
Geschäftsleitung	147	35	70	30	77	40
Andere	67	16	35	15	32	17
Firmengröße						
Mikro (2-9)	85	20	54	23	31	16
Klein (10-49)	117	28	61	27	56	29
Mittel (50-249)	123	29	55	24	68	35
Groß (> 249)	98	23	60	26	38	20
Region						
Westschweiz	78	18	48	21	30	16
Alpen/Voralpen	109	26	47	20	62	32
Westmittelland	103	24	48	21	55	28
Ostmittelland	133	31	87	38	46	24

GEWICHTET	Gesamt		Wissensintensive DL		Öffentliche Verwaltung	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Gesamt	423	100	411.15	97.2	11.84	2.8
Firmengröße						
Mikro (2-9)	390.00	92.2	382.37	93.0	7.63	64.4
Klein (10-49)	27.88	6.6	24.52	6.0	3.36	28.4
Mittel (50-249)	4.23	1.0	3.41	0.8	0.82	6.9
Groß (> 249)	0.88	0.2	0.84	0.2	0.04	0.3
Region						
Westschweiz	114.36	27.0	112.93	27.5	1.43	12.1
Alpen/Voralpen	106.77	25.2	103.57	25.2	3.20	27.1
Westmittelland	68.17	16.1	64.04	15.6	4.13	34.8
Ostmittelland	133.69	31.6	130.61	31.8	3.08	26.0

Tabelle 8

Stichprobenbeschreibung gewichtet nach Unternehmensgröße

Online-Fragebogen

Im Fragebogen wurden zunächst einige Basisdaten abgefragt, wie die Funktion und Arbeitserfahrung der befragten Person, Branche, Größe und Sitz des Unternehmens, sowie die Einschätzung der Anzahl Mitarbeitender im Unternehmen, die von der Aufgabe her mobil-flexibel arbeiten können, in Prozent.

Anschließend wurden den Auskunftspersonen die Beschreibungen der fünf Phasen je Dimension präsentiert und sie wurden gebeten für jede der fünf Dimensionen zwei Einschätzungen zu machen (Situation derzeit sowie Zukunft). Jede Dimension wurde dabei auf einer eigenen Fragebogenseite präsentiert und im Anschluss die folgenden Fragen gestellt:

- „In welche der folgenden Phasen würden Sie Ihr Unternehmen einordnen? Wählen Sie dabei jene Phase an, bei der am meisten Punkte für Ihr Unternehmen zutreffen.“
- „Unabhängig davon, ob es bereits konkrete Pläne gibt: Wo möchten Sie mit Ihrem Unternehmen in den nächsten 1-3 Jahren stehen?“

Auswertung

Um aus den fünf Werten, die der Fragebogen je Unternehmen generierte (pro Dimension eine Zahl zwischen eins und fünf), eine einzelne Kennzahl und Gesamt-Phaseeinschätzung je Organisation zu generieren, wurde der Mittelwert aus allen fünf Dimensionen gebildet. Bei zu großer Streuung ist allerdings der Mittelwert keine sinnvolle Kennzahl, daher wurde bei einer Varianz von $S > 1.5$ darauf verzichtet und die Unternehmen als „nicht zuordnungsbar“ kategorisiert. Alle anderen Unternehmen wurden anhand ihres gerundeten Mittelwerts gesamthaft in eine der fünf Phasen kategorisiert. Alle Dimensionen wurden somit gleich gewichtet.

3.2 Ergebnisse

Vergleich zwischen Unternehmen und Verwaltungen

Abbildung 2 zeigt die Verteilung der Phasen in der Branchengruppe „wissensintensive Dienstleistungen“ sowie in der öffentlichen Verwaltung.

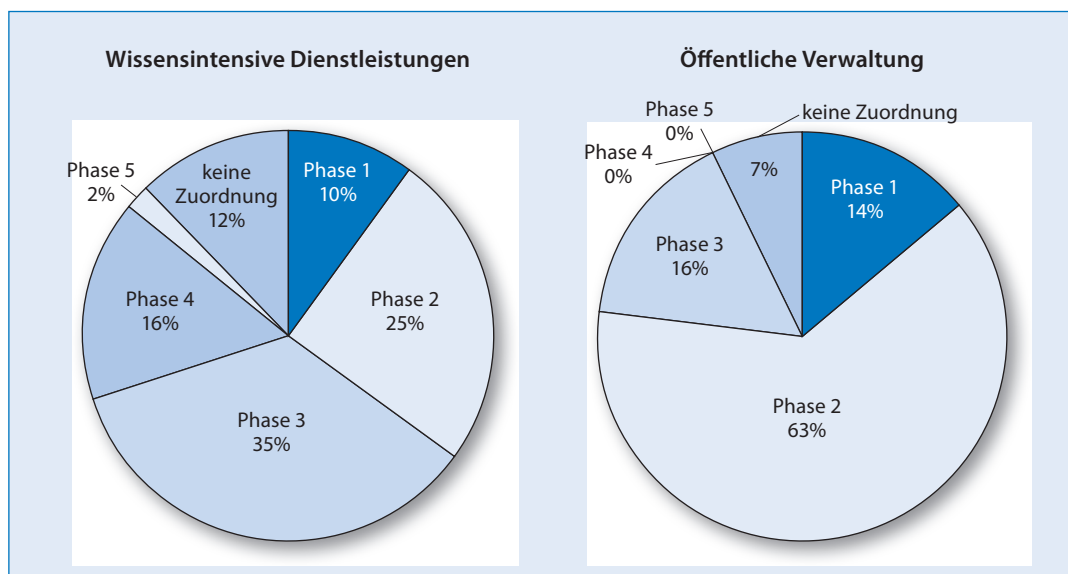
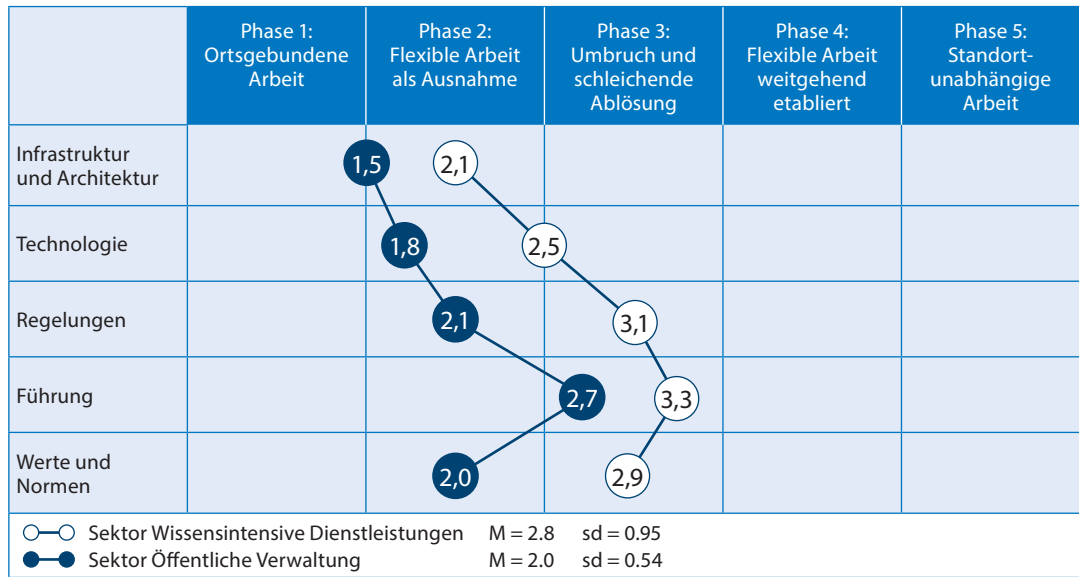


Abbildung 2

Verteilung der Phasen

Abbildung 3
Mittelwertsunterschiede
zwischen den Dimensionen



Nur für 10 Prozent der Unternehmen in der Branchengruppe „wissensintensive Dienstleistungen“ ist Arbeitsflexibilität somit absolut kein Thema (Phase 1). Für knapp ein Viertel existiert Arbeitsflexibilität als Ausnahmeerscheinung (Phase 2). 35 Prozent befinden sich in der Umbruchsphase (Phase 3) und in 16 Prozent der Unternehmen ist flexible Arbeit weitgehend etabliert (Phase 4). Nur 2 Prozent können als Netzwerk-Unternehmen (Phase 5) eingestuft werden. Weitere 12 Prozent lassen sich nicht eindeutig einer Phase zuordnen, bewegen sich aber zwischen den Phasen 2 und 4 (betrifft v. A. Mikrounternehmen).

Bei den Verwaltungen gibt es ebenfalls nur einen sehr kleinen Anteil (14 Prozent) in Phase 1, für den also Arbeitsflexibilität absolut kein Thema ist. Bei der großen Mehrheit der Verwaltungen, nämlich 63 Prozent, ist Arbeitsflexibilität eine Ausnahmeerscheinung (Phase 2). 16 Prozent der Verwaltungen befinden sich im Umbruch (Phase 3). Weitgehend etabliert (Phase 4) ist Arbeitsflexibilität nur in ganz vereinzelt Groß-Verwaltungen. Keine der Verwaltungen lässt sich als Netzwerk-Unternehmen (Phase 5) einstufen und 7 Prozent der Verwaltungen lassen sich nicht eindeutig einer Phase zuordnen.

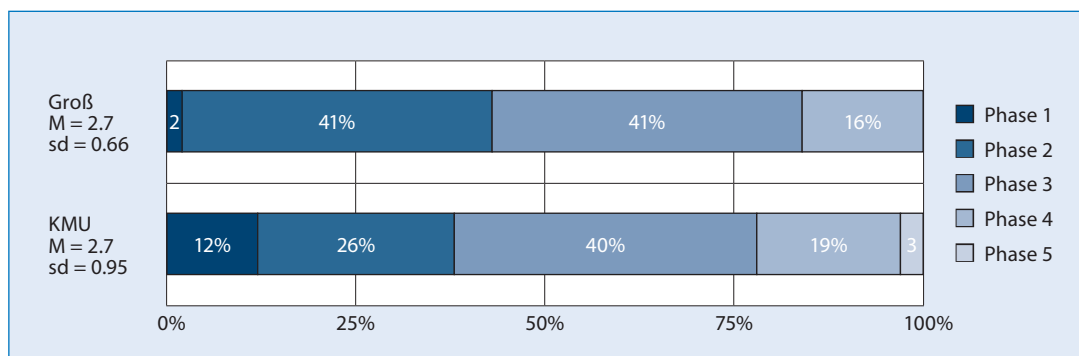
Unterschiede in den Dimensionen

Zwischen den einzelnen Dimensionen der Arbeitsflexibilität gibt es große Unterschiede (siehe Abbildung 3), und zwar in ganz ähnlicher Verteilung in beiden Stichproben. In den sozialen Bereichen wie Führung, Regelungen und Werte/Normen, sind Unternehmen wie Verwaltungen im Schnitt deutlich weiter als in der Bereitstellung von Technologie und Infrastruktur für flexible Arbeit. Dies könnte dadurch zu erklären sein, dass es einfacher ist, durch Veränderungen in den „soft factors“ wie Führung und Regelungen mehr Flexibilität zu ermöglichen, während es bei der IT und der Infrastruktur nur durch vergleichsweise große Investitionen möglich ist, die höheren Phasen zu erreichen. Eine andere mögliche Erklärung ist allerdings auch, dass sich Technologie und Infrastruktur eher objektiv einschätzen lassen. Bei Themen wie Führung und Kultur haben die Auskunftspersonen möglicherweise ein positiv verzerrtes Bild von ihrer Organisation.

Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen

Bei dieser Unterscheidung ist zunächst anzumerken, dass die Unternehmen in der Branchengruppe

Abbildung 4
Unterschiede zwischen KMU
und Großunternehmen



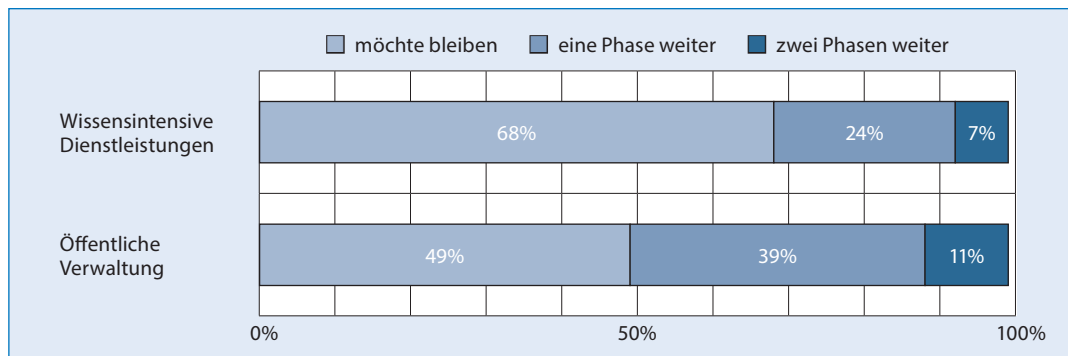


Abbildung 5
Wunsch nach
Weiterentwicklung

wissensintensive Dienstleistungen zum größten Teil KMU sind. Besonders hoch ist die Zahl der sogenannten Mikrounternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten. Diese stellen mehr als 80 Prozent aller Unternehmen in dieser Branchengruppe.

Im Mittel unterscheiden sich KMU und Großunternehmen nicht, was das Ausmaß der Arbeitsflexibilität angeht. Bei den KMU gibt es aber eine breitere Verteilung über die fünf Phasen, d.h. unter den KMU befinden sich mehr in den Phasen 1 und 5 als unter den Großunternehmen (siehe Abbildung 4).

Die Großunternehmen (250 und mehr Beschäftigte) befinden sich hauptsächlich in den Phasen 2 und 3 (je ca. 40%) und zu einem kleineren Teil (16%) in Phase 4. Es sind nur wenige (ca. 2%) in Phase 1, allerdings auch keine in Phase 5.

Kleine und mittlere Unternehmen (2 bis 249 Beschäftigte) sind breiter gestreut: Es gibt einen größeren Anteil in Phase 1 (12%) und ungefähr ein Viertel befindet sich in Phase 2. Der Anteil der KMU, die sich in Phase 3 befinden, ist mit 40 Prozent ähnlich wie bei den Großunternehmen. Auffallend ist, dass sich anteilig mehr KMUs in den Phasen 4 (19%) und 5 (3%) befinden. Die am weitesten entwickelten Unternehmen findet man also unter den KMUs.

Wunsch nach Weiterentwicklung

Ein Drittel der Unternehmen und die Hälfte der Verwaltungen möchten sich in den nächsten 1-3 Jahren im Schnitt eine oder zwei Phasen weiterentwickeln (siehe Abbildung 5). Ein größerer Wunsch nach Weiterentwicklung besteht dabei

- bei großen Unternehmen (mehr als 60 Prozent der Großunternehmen wollen mindestens eine Phase weiter sein, gegenüber nur einem Drittel der KMUs);
 - bei Unternehmen und Verwaltungen, die sich momentan noch in Phase 1 oder 2 befinden
 - sowie generell eher in den Dimensionen Technologie, Regelungen, Infrastruktur; weniger bei der Führung oder bei den Werten und Normen.
- Das bedeutet, dass zwar viele Unternehmen nicht interessiert sind an weiterer Entwicklung, allerdings handelt es sich hierbei größtenteils um Unternehmen, die sich bereits in Phase 3 oder aufwärts befinden. Zudem will sich praktisch niemand zurück entwickeln, in keiner der einzelnen Dimensionen

(obwohl die Möglichkeit im Fragebogen explizit genannt wurde).

3.3 Schlussfolgerungen

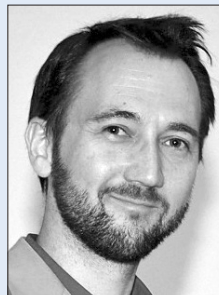
Die von uns zuvor aufgestellte Hypothese, dass öffentliche Verwaltungen in der Schweiz derzeit weniger mobil-flexibel arbeiten als Betriebe im Sektor wissensintensive Dienstleistungen, konnten wir durch unsere Umfrageergebnisse bestätigen. Das Phasenmodell hat sich somit als ein zuverlässiges Instrument zur Differenzierung erwiesen.

Zudem zeigte die repräsentative Umfrage die Bandbreite der Verbreitung mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz auf: Absolut standortunabhängig und voll mobil-flexibel arbeitet nur eine sehr kleine (aber dennoch erkennbare) Gruppe von Unternehmen. Daneben gibt es einen veritablen Anteil Unternehmen, bei denen mobil-flexible Arbeit weitgehend etabliert ist. Und am anderen Ende des Spektrums befinden sich viele Betriebe und Verwaltungen, die ganz klassisch stationär organisiert sind. Die meisten Organisationen befinden sich aber in einem Zwischenstadium, in dem flexible Arbeit als Ausnahmeerscheinung auftritt oder auch bereits ein Umbruch stattfindet. Die Studie zeigte, dass sich das FlexWork-Phasenmodell erfolgreich als Diagnoseinstrument einsetzen lässt, um Organisationen auf diesem Kontinuum zu verorten.

Literatur

- Allen, J., Gupta, A., Philpott, M., Valluripalli, S., Yussof, N. & Ashbroog, M. (2013). *Enterprise Social Collaboration Progression Model*. Abgerufen am 25. August 2014 von <http://download.microsoft.com/download/A/C/C/ACC37234-776C-49E7-947D-39471AB9507C/Enterprise-Social-Collaboration-Progression-Model.pdf>
- Bergum, S. (2009). *Management of Teleworkers – managerial communication at a distance*. Doctoral thesis. Turku: Turku School of Economics.
- Boos, D. & Grote, G. (2012). Designing Controllable Accountability of Future Internet of Things Applications. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 24 (1), 3-28.
- BFS Bundesamt für Statistik (2011). *STATENT Statistik der Unternehmensstruktur*. Abgerufen am 21. August

- 2014 von http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/erhebungen__quellen/blank/blank/statent/01.html
- Chen, L. & Nath, R. (2008). A socio-technical perspective of mobile work. *Information, Knowledge, Systems Management*, 7 (1-2), 41-60.
- Coles, D. & Ballesty, S. (2011). Getting in Motion (Editorial). In D. Coles (Hrsg.), *Work on the Move: Driving Strategy and Change in Workplaces*. Houston, TX: IFMA Foundation
- Emery, F. E. (1959). *Characteristics of socio-technical systems*. London: Tavistock Institute of Human Relations.
- Giesemann, S. (1999). *Zukunftsorientierte Bürokonzepte: eine Betrachtung aus Sicht der Immobilienentwicklung*. Frankfurt am Main: GIM Grundwert Immobilien Management GmbH.
- Gisin, L., Schulze, H., Knöpfli, D. & Degenhardt, B. (2013). *Schweizerische Umfrage „Home Office 2012“ – Aktuelle Bedingungen sowie Vor- und Nachteile aus Sicht von Routiniers*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Abgerufen am 21. August 2014 von <http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/abgeschlossene-projekte/home-office-2012/>
- KOF Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (2009). *Spezialanalyse: Innovation und Marktdynamik als Determinanten des Strukturwandels (No. 2009-SA2)*. Abgerufen am 21. August 2014 von <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:5972/eth-5972-06.pdf>
- Krause, A. & Schulze, H. (2012). Flexible Arbeitsformen gesundheitsförderlich gestalten. *HR Today Special*, 2, 20-21.
- Maguire, M. (2014). Socio-technical systems and interaction design – 21st century relevance. *Applied Ergonomics*, 45 (2), 162-70.
- Meissner, J. O., Gentile, G. & Sprenger, M. (2014, in diesem Band). Mobile Work @ Work: Zur Genese mobiler Arbeitsformen in Deutsch-Schweizer Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie*, 16 (4), 37-48.
- Richardson, J. (2010). Managing flexworkers: holding on and letting go. *Journal of Management Development*, 29 (2), 137-147.
- Schulze H., Meissner, J. O. & Weichbrodt, J. (2014, in diesem Band). Editorial. *Wirtschaftspsychologie*, 16 (4), 3-10.
- Schulze, H. & Weichbrodt, J. (2012). Refugium für selbstbestimmtes Arbeiten – Homeoffice ist auch für KMU ein Thema. *KMU Life*, 1, 10-11.
- Tanner, A. (2012). Führung von Mitarbeitenden im flexiblen Office: Problemanalyse und Erarbeitung von Erfolgsfaktoren für Führungspersonen mit Mitarbeitenden im flexiblen Office. Unveröffentlichte Bachelor-Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Tanner, A., Bratolijc, C., Baumgartner, B., Steffen, M., Schulze H. (2014, in diesem Band). Regelungen für mobil-flexible Arbeit im Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität. *Wirtschaftspsychologie*, 16 (4), 23-35.
- Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program. In A. Van de Ven & W. Joyce (Hrsg.), *Perspectives on Organizational Design and Behaviour*. New York: Wiley Interscience.
- Weichbrodt, J. (2014). *SwissFlex Work 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Abgerufen am 21. August 2014 von http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/aktuelle-projekte/swiss_flex_work/
- 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. Abgerufen am 21. August 2014 unter <http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/abgeschlossene-projekte/work-anywhere/work-anywhere>
- Windlinger, L., Gersberg N. & Konkol, J. (2014, in diesem Band). Unterstützung mobil-flexibler Arbeit durch aktivitätsorientierte Gestaltung von Büroräumen. *Wirtschaftspsychologie*, 16 (4), 83-95.



Dr. Johann Weichbrodt

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
Institut für Kooperationsforschung und
-entwicklung (ifk)
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
johann.weichbrodt@fhnw.ch