

# Entwicklung von mobil-flexibler Arbeit und Home Office in der Schweiz



Johann Weichbrodt.

Mobil-flexible Arbeit – also das Arbeiten unabhängig von festen Zeiten und Orten – existiert als Idee schon seit mehreren Jahrzehnten (früher zum Beispiel unter dem Stichwort «Telearbeit»). Doch erst in den letzten

5 bis 10 Jahren hat sich die Technologie soweit entwickelt, dass diese Arbeitsweise wirklich massentauglich ist. Als Grundvoraussetzungen gelten allgemein ein Laptop, ein Smartphone und ein mobiler Internetzugang, sowie für Angestellte auch der Remote-Zugang zum Unternehmensnetzwerk.

Technologie ist aber nur ein Aspekt des neuen Arbeitens. Erfolgreiches mobiles Arbeiten in Unternehmen geht auch mit Veränderungen und Anpassungen in Unternehmens- und Führungskultur einher, es braucht neue Regelungen und Abspra-

chen und nicht zuletzt ist auch die Büroinfrastruktur betroffen. Daher ist es nicht überraschend, dass in vielen Organisationen die nötige Akzeptanz für diese Art zu Arbeiten nach wie vor nicht gegeben ist. Die Umsetzung mobil-flexibler Arbeit ist ein teils sehr langsamer Wandlungsprozess, bei dem die jetzt verfügbare Technologie nur der Startpunkt ist.

Am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung beschäftigen wir uns bereits seit vielen Jahren mit verteilter und mobiler Arbeit. Daher hat es unser Interesse geweckt, als 2013 unser Forschungspartner Microsoft Schweiz mit der Idee an uns herantrat, die Etablierung und Umsetzung von mobil-flexibler Arbeit in einem Phasenmodell zu beschreiben und zu analysieren. Aufbauend auf dieser Grundidee führten wir bestehende Literatur, weitere Experteninterviews, sowie die gesammelten Erfahrungen aus vielen Forschungsprojekten und Studierendenarbeiten zusammen und entwickelten so das FlexWork Phasenmodell.

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

Im Modell wird die örtliche und zeitliche Arbeitsflexibilität in Unternehmen in fünf Dimensionen erfasst: (Innen-)Architektur und Infrastruktur (also die Frage, inwieweit die Räumlichkeiten Flexibilität fördern oder hindern); technologische Unterstützung (Ausstattung mit Hard- und Software für mobiles Arbeiten); betriebliche Regelungen (bspw. eine «Home Office Policy»); Führungskultur (insbesondere die Frage, ob ziel- und ergebnisorientiert geführt wird); sowie Werte und Normen (also die Frage, inwieweit flexible Arbeit als «normal» angesehen wird, oder im Gegenteil, mit grossen Vorbehalten behaftet ist).

Die Entwicklung von mobil-flexibler Arbeit wird im Modell in fünf Phasen erfasst, die sich alle in den fünf Dimensionen beschreiben lassen. So entsteht eine Matrix mit 25 Feldern, die in der ausführlichen Version des Modells in Stichpunkten definiert sind und als Basis für eine Selbsteinschätzung dienen können. Die Einschätzung in den fünf Dimensionen bezieht sich dabei nur auf den Anteil der Beschäftigten, die von der Arbeitsaufgabe her flexibel arbeiten können. Somit ist das Modell beispielsweise auch für Industrieunternehmen anwendbar, gilt dort aber nur für die Beschäftigten in den Abteilungen Administration, Personal, Marketing und ähnlichen Bereichen.

Das Modell ergibt somit eine Einschätzung des Ist-Zustands, was die Arbeitsflexibilität in einem Unternehmen angeht und zeigt gleichzeitig in Form der nächsthöheren Stufen auch Entwicklungsmöglichkeiten in den verschiedenen Dimensionen auf.

In einer vom LINK-Institut durchgeführten Umfrage liessen wir im Frühjahr 2014 das Modell testen. Wir wählten zwei Gruppen von Organisationen aus: Unternehmen der Branchengruppe «Wissensintensive Dienstleistungen» (WIDL, bestehend aus Informations- und Kommunikationstechnologie, Banken, Versicherungen und Beratungsunternehmen), sowie Einheiten der

öffentlichen Verwaltung (Gemeinde-, Kantons- und Bundesverwaltung sowie Sozialversicherungen). Wir gingen davon aus, dass das Potenzial für flexibles Arbeiten in beiden Branchengruppen sehr hoch ist, dass jedoch die Dienstleistungsunternehmen bereits weiter sind als die öffentliche Verwaltung, da mobiles Arbeiten für viele Unternehmen dieser Branchengruppe für den wirtschaftlichen Erfolg notwendig ist. Befragt wurden insgesamt 423 Organisationen in der Deutsch- und Westschweiz, je etwa zur Hälfte aus den beiden Gruppen. Die Aussagen sind somit annähernd repräsentativ für diese beiden Branchengruppen, jedoch nicht für die gesamte Schweizer Unternehmenslandschaft. Auskunftsfähige Personen (HR-Verantwortliche oder Geschäftsleitung) wurden gebeten, ihr Unternehmen bzw. ihre Verwaltung innerhalb des FlexWork-Phasenmodells einzuschätzen: Zum einen bezogen auf die heutige Situation, zum anderen auf den gewünschten Zielzustand in den nächsten 1 bis 3 Jahren. Die Umfrage lässt also auch eine Prognose für die nahe Zukunft zu.

### Phase 1: Ortsgebundene Arbeit

Hier findet mobil-flexible Arbeit schlicht nicht statt. Das hier vorherrschende Arbeitsmodell stammt letztlich aus dem Zeitalter der Industrialisierung, wo Arbeit innerhalb von festen (zeitlichen und ört-



lichen) Grenzen stattfand. Ausstattung für mobiles Arbeiten fehlt. Es gibt ausgeprägte Hierarchien und Büros sind Statussymbole.

In dieser Phase befinden sich etwa 10 Prozent der WIDL-Unternehmen (fast alles sind KMU) und 14 Prozent der öffentlichen Verwaltungen. Es ist also nur ein relativ kleiner Anteil, der zudem aller Voraussicht nach in den nächsten Jahren schrumpfen wird.

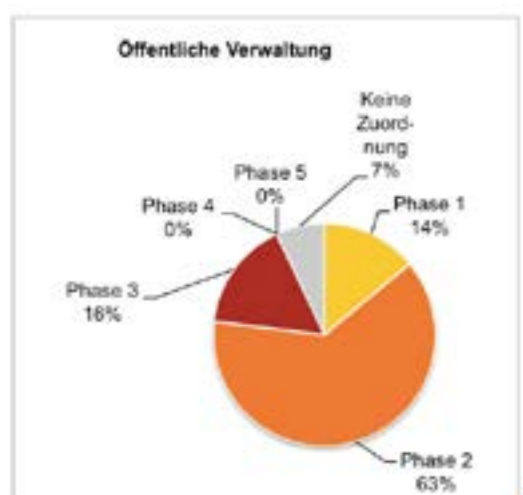
### Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme

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.

Von den WIDL-Unternehmen lässt sich etwa ein Viertel in dieser Phase einordnen, bei den Verwaltungen ist es mit 63 Prozent die Mehrheit. Die grosse Mehrheit der Organisationen in dieser Phase geben aber an, dass sie sich in den nächsten Jahren weiterentwickeln und die nächste oder gar übernächste Phase erreichen wollen.

### Phase 3: Umbruch und schleichende Ablösung

Hier beginnt sich mobil-flexibles Arbeiten gleichsam «von unten» durchzusetzen:



Mehr und mehr Mitarbeitende und Teams nutzen flexible Arbeitsformen, gleich was die Chefetage dazu sagt. Es wird mit neuen Technologien experimentiert und Arbeit und Privates beginnen sich mehr und mehr zu vermischen. Mit der zunehmenden Heterogenität wird aber auch der Wunsch nach einheitlicher Regelung im Unternehmen grösser. Befürchtet wird vor allem ein Verlust des informellen Austausches.

Diese Phase ist bei den WIDL-Unternehmen am meisten verbreitet. Etwas mehr als ein Drittel lässt sich hier verorten, entgegen nur etwa einem Sechstel der Verwaltungen.

### 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 Büroinfrastruktur 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.

Nur etwa 16 Prozent, also jedes sechste WIDL-Unternehmen, hat flexible Arbeit auf diese Art bei sich etabliert – in Zukunft werden es deutlich mehr sein. Bei den Verwaltungen liessen sich nur vereinzelt Gross-Einheiten finden, die in dieser Phase operieren. In einigen Jahren könnte der Anteil aber bei bis zu 10 Prozent liegen.

### Phase 5: Netzwerk-Unternehmen

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.

Diese Phase ist bisher nur bei einigen wenigen KMU der WIDL-Branche zu finden (etwa 2 Prozent). In Zukunft könnten es bis zu 10 Prozent der WIDL-Unternehmen sein, die auf diese Art mobil-flexibel arbeiten. In Verwaltungen wird diese Arbeitsweise allerdings auch in den nächsten Jahren nicht zu finden sein.

### Fazit

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich Unternehmen der Branchengruppe «Wissensintensive Dienstleistungen» derzeit überwiegend in den Phasen 2 und 3 befinden, wo flexible Arbeit zwar thematisiert wird, sich aber noch nicht vollständig etabliert hat. Die Flexibilisierung von Arbeit wird in diesen Unternehmen aber noch weiter zunehmen, so dass sie sich in einigen Jahren mehrheitlich in den Phasen 3 und 4 befinden werden.

Generelle Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen liessen sich nicht finden, beide sind im Mittel etwa gleich weit. Kleine und mittlere Unternehmen sind aber breiter gestreut, das heisst unter ihnen finden sich vergleichsweise viele in Phase 1, aber auch bereits einige in Phase 5, welche noch von keinem Grossunternehmen erreicht worden ist. Die am weitesten entwickelten Unternehmen findet man also unter den KMU. Diese Diskrepanz hängt vermutlich damit zusammen, dass in kleinen Unternehmen häufig die Ausgestaltung von mobil-flexibler Arbeit von persönlichen Präferenzen der Geschäftsleitung abhängt, während es in Grossunternehmen eher ein strategisches Thema auf der Agenda ist.

Bei den Verwaltungen, die sich derzeit noch überwiegend in Phase 2 befinden, gibt es einen ebenso grossen Wunsch



### Weiterführende Informationen:

Das ausführliche Phasenmodell (DE) sowie eine Zusammenfassung der Umfrageergebnisse (DE und FR) findet sich unter:

[www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/aktuelle-projekte/flex\\_work\\_phasenmodell/](http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/aktuelle-projekte/flex_work_phasenmodell/)

Ein weiteres Dokument zum FlexWork Phasenmodell (Whitepaper) findet sich unter:

[www.homeofficeday.ch/downloads/medien/White\\_Paper\\_Das\\_FlexWork\\_Phasenmodell.pdf](http://www.homeofficeday.ch/downloads/medien/White_Paper_Das_FlexWork_Phasenmodell.pdf)

Und auf französisch:

[www.homeofficeday.ch/fr/downloads/medien/White\\_Paper\\_Le\\_modèle\\_de\\_phases\\_FlexWork.pdf](http://www.homeofficeday.ch/fr/downloads/medien/White_Paper_Le_modèle_de_phases_FlexWork.pdf)

nach Veränderung in Richtung einer grösseren Flexibilität. In einigen Jahren wird etwa die Hälfte von ihnen in Phase 3 sein – ganz zu den WIDL-Unternehmen werden sie aber nicht aufschliessen. In den Dimensionen Technologie sowie Regelungen stehen für die befragten Verwaltungseinheiten hier die grössten Veränderungen an.

Die Ergebnisse zeigen zudem, welcher langwieriger Prozess die Etablierung von örtlicher und zeitlicher Arbeitsflexibilität ist und wie gross in dieser Beziehung derzeit die Spannbreite unter Schweizer Unternehmen und Verwaltungen ist. □

Dr. Johann Weichbrodt forscht am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk) der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

[johann.weichbrodt@fhnw.ch](mailto:johann.weichbrodt@fhnw.ch)