Die vier Ebenen mobil-flexibler Arbeitsformen

Flexibel arbeiten – gemeinsam gestalten

Mobil-flexible Arbeitsformen sind heute vielerorts etabliert und können sowohl für Arbeitnehmende wie Arbeitgebende attraktiv sein. Für eine erfolgreiche Umsetzung braucht es eine bewusste Auseinandersetzung mit den Chancen und Herausforderungen dieser Arbeitsformen sowie klare Rahmenbedingungen auf verschiedenen Ebenen.

Von Martial Berset, Karin Freiermuth und Christoph Vogel

Tätigkeiten, die überwiegend mit digitalen Arbeitsmitteln (Computer, Handy o.Ä.) ausgeführt werden, lassen sich in vielen Fällen unabhängig von Ort und Zeit erledigen. Dies eröffnet Arbeitnehmenden grundsätzlich die Möglichkeit, den Arbeitszeitpunkt und -ort in einem gewissen Rahmen selbst zu bestimmen. Mitarbeitende und Bewerbende fordern diese Möglichkeiten auch zunehmend aktiv ein. Solche «mobil-flexiblen Arbeitsformen», im Rahmen derer der Arbeitsort und der Arbeitszeitpunkt frei(er) gewählt werden können, bieten sowohl für Mitarbeitende als auch für Organisationen vielfältige Chancen. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels eröffnen sie den Arbeitgebenden die Möglichkeit, ihre Attraktivität zu erhöhen. Sie stellen aber Mitarbeitende, ihre Führungskräfte und die Organisationen auch vor neue Herausforderungen.

Chancen und Tücken flexiblen Arbeitens

Eine zentrale Chance von mobil-flexiblen Arbeitsformen ist das Potenzial für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Bedürfnisse aus beiden Lebensbereichen lassen sich durch die Flexibilität besser aufeinander abstimmen. Beispielsweise kann die Aufgabe, die Kinder morgens für die Schule vorzubereiten, gut mit einem etwas späteren Arbeitsstart kombiniert werden. Ist beim Arbeitsstart keine Flexibilität vorhanden, wird es hingegen schwierig, diese beiden unterschiedlichen Anforderungen unter einen Hut zu bringen.

Mitarbeitende erleben durch die eigenständige Gestaltung ihres Arbeitsalltags mehr Autonomie und Kontrolle, was einem grundlegenden menschlichen Bedürfnis entspricht.

Weiter erleben Mitarbeitende durch die eigenständige Gestaltung ihres Arbeitsalltags mehr Autonomie und Kontrolle, was einem grundlegenden menschlichen Bedürfnis entspricht. Ein zusätzlicher Vorteil liegt in der Möglichkeit, den Arbeitsort an die jeweilige Tätigkeit anzupassen, zum Beispiel indem für konzentriertes Arbeiten eine ruhige Umgebung gewählt wird. Solche Faktoren tragen dazu bei, die Zufriedenheit, die Motivation sowie die Leistungen der Mitarbeitenden zu steigern – womit es zu einer Win-win-Situation für die Mitarbeitenden und die Organisationen kommt.

Dem gegenüber stehen jedoch einige Herausforderungen: Auf Teamebene wird die Zusammenarbeit komplexer, wenn nicht bekannt ist, wer wann und wo arbeitet, was bei Teilzeitarbeit noch schwieriger sein kann. Kommunikationsprozesse müssen aktiver gestaltet, Erreichbarkeiten klar geregelt und geeignete Tools gezielt eingesetzt werden. Gleichzeitig leidet oft der informelle Austausch mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen, was den Teamzusammenhalt schwächen kann. Hinzu kommt die Gefahr einer zunehmenden Entgrenzung von Arbeit und Privatleben. Dabei überlagern sich Arbeit und Privatleben zunehmend, worunter die Erholung leiden kann. Zudem kann es dabei auch zur sogenannten interessierten Selbstgefährdung kommen. Hierbei setzen sich Mitarbeitende auf Kosten

der eigenen Gesundheit für den Job ein und arbeiten beispielsweise ohne Pausen oder trotz Krankheit.

Trotz der Herausforderungen lohnt es sich, mit Blick auf die Chancen, die Einführung mobil-flexibler Arbeitsformen ernsthaft zu prüfen. Ein Selbstläufer ist die Einführung aber nicht. Vielmehr gilt es, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen und daraus passende Lösungen abzuleiten. Im Folgenden werden vier Ebenen beschrieben, auf denen gezielte Massnahmen zur erfolgreichen Umsetzung beitragen können.

Organisationale Ebene

Für eine erfolgreiche Umsetzung mobil-flexiblen Arbeitens braucht es klare organisatorische Rahmenbedingungen. Diese können in einem entsprechenden Reglement festgehalten werden. Darin lassen sich grundlegende Fragen verbindlich klären, zum Beispiel: Welche Arbeitsorte und -zeiten sind zulässig? Wer hat Anspruch auf mobile Arbeit? Wird die Infrastruktur zu Hause durch den Arbeitgeber finanziell unterstützt? Wie erfolgt die Arbeitszeiterfassung?

Beim Erstellen eines solchen Reglements sollte gelten: So wenig wie möglich, so viel wie nötig. Mitarbeitende und Teams sollten möglichst viel Autonomie erhalten. Das Reglement schafft die nötigen Leitplanken auf Organisationsebene, während auf Teamebene ergänzende Vereinbarungen getroffen werden können (siehe unten). Weiter ist ein Merkblatt zum Datenschutz sinnvoll, das den sicheren Umgang mit sensiblen Daten ausserhalb des klassischen Arbeitsplatzes regelt.

Führungsebene

Die Führung von Mitarbeitenden, welche an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten, stellt neue Anforderungen an Führungspersonen. Klassische Präsenzführung tritt in den Hintergrund, virtuelle Kommunikation wird zum Standard. Dadurch gehen nonverbale Signale oft verloren, was die Beziehungspflege anspruchsvoller macht. Es wird schwieriger, das emotionale Befinden von Mitarbeitenden zu erfassen oder erste Anzeichen von Konflikten zu erkennen. Gleichzeitig gewinnen Mitarbeitende an Autonomie, während Kontrollmöglichkeiten für Führungspersonen abnehmen – Vertrauen wird zur zentralen Führungsressource.

Bei mobil-flexibler Arbeit braucht es einen Führungsstil, der auf Vertrauen, Inspiration, Motivation und Coaching basiert. Führungspersonen sollten ihre Rolle reflektieren und an die neue Realität anpassen. Auch latente Spannungen im Team müssen erkannt und adressiert werden. Ebenso wichtig ist ein wachsamer Blick auf Überlastung und gesundheitliche Risiken. Führung darf dabei nicht als Einbahnstrasse verstanden werden: Auch Mitarbeitende sollen ihre Erwartungen an die Führung offen kommunizieren. Geführt zu werden, bedeutet auch, aktiv mitzugestalten. Die Organisationen sind gefordert, ihre Führungskräfte durch Weiterbildungen, Coaching oder den kollegialen Austausch gezielt zu unterstützen.

Wir bieten Ihren Mitarbeitenden Optionen für eine gesunde Work-Life-Balance.
Mit unseren Angeboten zur Stärkung der mentalen Gesundheit.

Helsana
Engagiert für das Leben.

Auf individueller Ebene ist die bewusste Gestaltung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit entscheidend. Dies kann etwa durch definierte Arbeits- und Pausenzeiten, bewusste Rituale vor Arbeitsbeginn oder eine Abschlussroutine zum Feierabend gelingen.

Teamebene

Räumlich verteilte Teams sind auf bewusste und transparente Absprachen angewiesen. Was im Büroalltag informell geregelt wird, muss bei mobil-flexibler Zusammenarbeit explizit vereinbart werden. Fragen wie «Wer arbeitet wann und wo?», «Gibt es gemeinsame Präsenztage?» oder «Welche Tools und Kanäle nutzen wir?» sollten gemeinsam diskutiert und ausgehandelt werden. Die Ergebnisse dieses Austauschs lassen sich in einer sogenannten Team-Charta festhalten – einem gemeinsam erarbeiteten Dokument, das die wichtigsten Vereinbarungen zur Zusammenarbeit im mobil-flexiblen Setting enthält.

Diese Charta regelt unter anderem Erreichbarkeiten, Rollen, den Einsatz technischer Hilfsmittel und die Gestaltung von Meetings. Sie ist spezifisch auf das jeweilige Team zugeschnitten. In ihrer Form kann sie variieren – von der einfachen Textdatei bis hin zum aufgehängten Poster am gemeinsamen Standort. Wichtig ist, dass sie periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst wird. Nur so bleibt sie ein lebendiges Arbeitsinstrument. Auch Themen wie Gerechtigkeit, etwa bei der Verteilung von Homeoffice-Tagen, können Inhalte der Team-Charta sein.

Individuelle Ebene

Auf individueller Ebene ist die bewusste Gestaltung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit entscheidend. Die Entgrenzung der Lebensbereiche gehört zu den grössten Herausforderungen mobiler Arbeit. Von zunehmender Bedeutung ist deswegen die Fähigkeit der Mitarbeitenden, Grenzen zwischen der Arbeit und dem Privatleben zu ziehen (Boundary Management). Dies kann etwa durch definierte Arbeits- und Pausenzeiten, bewusste Rituale vor Arbeitsbeginn oder eine Abschlussroutine zum Feierabend sowie durch die Priorisierung von Aufgaben gelingen.

Dabei ist zu beachten, dass Mitarbeitende unterschiedliche Bedürfnisse bei der Gestaltung der Schnittstelle zwischen Arbeits- und Privatleben haben. Während einige eine klare Trennung der Lebensbereiche bevorzugen, empfinden andere es als bereichernd und unterstützend, flexibel zwischen Arbeits- und Privatleben zu wechseln. Entsprechend braucht es individuelle Lösungen – kombiniert mit einer offenen Kommunikation im Team und der Toleranz gegenüber anderen Sichtweisen. Wer seine eigenen Grenzen klar formuliert und auch jene der Kolleginnen und Kollegen respektiert, schafft die Basis für ein gesundes und produktives Arbeiten auf Distanz.

Aktive, partizipative Gestaltung als Schlüsselelement

Mobil-flexible Arbeitsformen sind aus der modernen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Sie eröffnen Chancen für mehr Zufriedenheit, Motivation und Selbstverantwortung – setzen aber eine bewusste, aktive Gestaltung auf den Ebenen der Organisation, der Führung sowie auf Team- und persönlicher Ebene voraus. Ein gutes Zusammenspiel von klaren Regelungen, unterstützender Führung, funktionierender Organisation der Arbeit im Team und individueller Achtsamkeit ist zentral, um das Potenzial dieser Arbeitsformen voll auszuschöpfen.

TOOLS ZU MOBIL-FLEXIBLEN ARBEITSFORMEN

Im Rahmen des Forschungsprojekts «Förderung gleichberechtigter Teilhabe an (Kader-) Positionen in Schweizer Gemeindeverwaltungen» haben die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und das büro a&o Verwaltungen in ihrer Entwicklung begleitet und parallel diverse Hilfestellungen zur Implementierung von mobil-flexiblen Arbeitsformen entwickelt. Die Merkblätter, Vorlagen etc. stehen unter **https://toolbox-gemeinden.ch** kostenlos zur Verfügung. Zudem geben zwei Gemeindeverwaltungen Einblicke in ihre Erfahrungen mit mobil-flexiblen Arbeitsformen und dem Erstellen einer Team-Charta.

SEMINARTIPP

Homeoffice und flexibles Arbeiten rechtssicher gestalten

Stolpersteine bei modernen Arbeitsformen vermeiden

Praxis-Seminar, 1 Tag
Seminarleitung: Dr. Pascal Domenig
- Donnerstag, 12. März 2026

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich
Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

Martial Berset ist Organisationsberater beim büro a&o und externer Lehrbeauftragter an der FHNW.

Karin Freiermuth ist wissenschaftliche Mitarbeiterin, Hochschule für Wirtschaft FHNW.

Christoph Vogel ist Dozent, Hochschule für Wirtschaft FHNW.