



Der Organisationspsychologe Johann Weichbrodt arbeitet statt im Büro oder zu Hause auch an dritten Orten wie hier im Restaurant Volkshaus in Zürich.

# «Unternehmen können den Kreis der Rekrutierung erhöhen.»

Teilzeit, Home-Office, Co-Working-Spaces sind mobile und flexible Arbeitsweisen, die sich immer mehr durchsetzen. Unternehmen, die diesem Bedürfnis der Arbeitgeber entgegenkämen, erhielten dafür mehr Leistung und Innovation, sagt der Organisationspsychologe Johann Weichbrodt.

INTERVIEW DANIELA PALUMBO BILDER SIMONE GLOOR

## *Johann Weichbrodt, wie mobil-flexibel arbeiten Sie?*

Verglichen mit dem Schweizer Durchschnitt bin ich im oberen Drittel. Ich arbeite 80 Prozent Teilzeit und habe einen fixen Tag, an dem ich auf meine Tochter aufpasse. Dann schaue ich keine E-Mails an. Zudem arbeite ich an einem Tag regelmässig zu Hause, manchmal gehe ich in ein Café. Ich versuche drei Tage in Olten vor Ort zu sein.

## *Was beinhaltet mobil-flexibles Arbeiten?*

Streng genommen nur räumlich und zeitlich flexibles Arbeiten. Der Arbeitnehmer hat die Freiheit und die Autonomie zu entscheiden, wann und wo er arbeitet. Dies sollte in einem Rahmen von Absprachen und Regelungen mit dem Team, dem Vorgesetzten und dem ganzem Unternehmen passieren. Flexibel arbeiten heisst nicht, dass der Arbeitnehmende alle Freiheiten hat, aber auch nicht, dass der Arbeitgeber verlangen kann, dass die Angestellten am Sonntag E-Mails erledigen müssen. Auf beiden Seiten existiert ein Geben und Nehmen. Schlussendlich muss es Flexibilität für die Beschäftigten geben. Wie sie ausgestaltet ist, da gibt es eine riesige Bandbreite.

## *Welche?*

Einige Unternehmen sind sehr konservativ. Ein Tag Home-Office, der festgelegt ist, den man nicht verschieben kann. Einmal am Tag machen sie einen Kontrollanruf, ob tatsächlich gearbeitet wird. Andere Unternehmen hingegen lassen den Beschäftigten enorme Freiheiten und ordnen Termine um ihre individuellen Bedürfnisse herum an. Arbeit an dritten

Orten gehört auch dazu, nicht nur im Büro und zu Hause, sondern auch im Café, im Restaurant, im Zug, wo man gerade ist. Co-Working-Spaces spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.

## *Wie kommen Sie mit Ihren Freiheiten zurecht?*

Immer besser. (lacht) Man lernt immer wieder ein bisschen dazu. Die eigenen Bedürfnisse und Fähigkeiten verändern sich im Laufe des Arbeitslebens. Denn es braucht auch gewisse Kompetenzen und Grenzen, um mobil-flexibel zu arbeiten.

## *Welche?*

Ich habe gelernt, dass ich eigentlich gar nicht so gerne im Home-Office arbeite, weil es zu einsam ist. Ich mache das, um Pendelzeit zu sparen und weil man für vertiefende Arbeiten wie Schreiben und Konzepte erarbeiten produktiver ist. Man muss darüber nachdenken, wie gestalte ich meine eigene Arbeit, so dass es mir am besten geht und ich die bestmögliche Leistung erbringen kann. Dazu sollte man offen sein und Neues ausprobieren, aber auch Konsequenzen ziehen aus dem, was man gelernt hat. In traditionellen Beschäftigungsverhältnissen wird alles für mich entschieden. Geregelt ist, wann, wo, wie lange ich arbeite. Die grosse Veränderung ist, dass alle diese Fragen, die der Arbeitgeber kollektiv vorgegeben hat, den Mitarbeitenden überlassen werden.

## *Ist es nicht einfacher, wenn alles vorgegeben wird?*

Jein. Nicht ohne Grund haben viele Menschen ein Bedürfnis nach Flexibilität. Für diejenigen, die viel pendeln müssen und eineinhalb Stunden Rei- ▶

seweg haben, ist es häufig eine gewaltige Entlastung, wenn sie ein- bis zweimal in der Woche zu Hause arbeiten. Pendeln, insbesondere mit dem Auto, ist ein bedeutender Stressfaktor. Auch die Vereinbarkeit mit der Familie ist ein Grund. Es war in der alten Welt schon einfacher, aber auch restriktiver. Jetzt nimmt mobil-flexibles Arbeiten richtig Fahrt auf, weil es mit dem Strukturwandel durch die Digitalisierung in vielen Branchen und Unternehmen möglich ist. Wir haben tendenziell weniger Produktionsjobs, bei denen man fest an einem Ort sein muss. Die Bedingungen sind also für die Mehrheit der Bevölkerung günstig.

#### Wo hat Flexibilität Grenzen?

Wenn ich an einer Maschine arbeiten muss, die man nicht verschieben kann, wenn ich zu festen Zeiten anwesend sein muss, weil ich Kundenkontakt habe. Das sind die harten Erfordernisse. Dann kommt das Thema Teamzusammenarbeit. Je verteilter die Arbeiten sind, desto mehr leiden der Austausch und die Zusammenarbeit. Man kann vieles digital abdecken mit den diversen Kommunikations- und Kollaborationstools. Aber wir haben herausgefunden, dass viele Leute, die regelmässig im Home-Office arbeiten, sagen, nach zwei Tagen müssten sie wieder ins Büro, um die Kollegen zu sehen. Dieser informelle Austausch, dieses Ungeplante, das Face-to-Face geht verloren. Und je nachdem, wie wichtig die Teamzusammenarbeit ist, desto weniger ist sie flexibel. Denn man muss sich im Team finden und einigen. Zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten kann auch eine Grenze existieren. Da sind die wichtigsten Stichworte Eigenverantwortung und Vertrauen.

#### Welche Kompetenzen braucht es dafür?

Begriffe wie Verantwortungsübernahme und Selbstführungskompetenzen beschreiben das gut. Sich selbst strukturieren, dass man nicht jemanden braucht, der einem ständig sagt, was man zu tun hat. Aufseiten der Vorgesetzten ist es oft das Stichwort Vertrauen. Das wird häufig als Argument gebracht, das dem flexiblen Arbeiten im Weg steht. Eine Huhn-Ei-Situation. Wenn meine Mitbeschäftigten nicht eigenverantwortlich sind und ich das Gefühl habe, sie ständig kontrollieren zu müssen, dann vertraue ich ihnen nicht. Andersherum: Wenn ich das Gefühl habe, mein Vorgesetzter vertraut mir nicht, warum soll ich dann Verantwortung zeigen?

#### Gibt es da einen Lösungsansatz?

Ja, einen psychologischen. In kleinen Schritten vorwärts und kleine, reale Versuche machen. Ausprobieren, wie es für alle erträglich ist mit oder ohne Kontrollanruf. Nach ein paar Monaten zieht man Bilanz, was funktioniert hat, was nicht.

#### Braucht es den Kontrollanruf?

Das kommt auf die individuelle Beziehung an zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten und von der Art der Führung. Ob sich die Führung stark ausrichtet an der Arbeitsweise und am konkreten Verhalten oder stark über Ziele und Ergebnisse definiert ist. Wie die zustande kommen, ist zweitrangig. Herrscht eine solche Führungskultur vor, braucht es keine Kontrollanrufe.

#### Warum sollen Unternehmen mobil-flexibles Arbeiten anbieten?

Die Menschen sind dann motivierter. Wir wissen aus der Arbeitspsychologie, dass Autonomie einer der wichtigsten Faktoren für die Zufriedenheit bei der Arbeit ist. Wenn sie bestimmen können, wie, wann und wo sie arbeiten, zeigen sie auch mehr Leistung.

#### Was für eine Rolle spielen Kosteneinsparungen?

Bei grossen Konzernen ist das ein Thema, wenn diese mit dem flexiblen Arbeiten auch noch die ganze Bürosituation umkrem-

pehn, fixe Arbeitsplätze abschaffen und auf Desksharing setzen. Ein durchschnittlicher Arbeitsplatz ist ein Drittel der Zeit belegt, weil man Termine woanders hat, Teilzeit arbeitet, in den Ferien ist. Schaut man das nur mit der ökonomischen Brille an, empfinden die Arbeitnehmer das als Sparmassnahme und fühlen sich mehr ins Home-Office getrieben, als dass sie das als Fortschritt sehen. Je flexibler die Arbeitsweise ist, desto wichtiger wird es, im Büro Orte zu schaffen, wo man gerne wieder hinkommt, wo man sich über den Weg läuft, wie ausgedehnte Kaffeeküchen, Ecken mit Sofas. Orte, wo man sich spontan besprechen kann. Quadratmeter zu sparen, geht also nicht ganz auf.

#### Machen das Unternehmen also vorwiegend, um motiviertere Arbeitnehmende zu haben?

Der grösste Faktor ist die Arbeitgeberattraktivität. Das machen ja vor allem Unternehmen, die vom Fachkräftemangel am härtesten betroffen sind, wie etwa Tech- und Ingenieurunternehmen. Wenn sie flexibler sind, sind sie auch attraktiver für Menschen, die weit weg wohnen. Sie können den Kreis der Rekrutierung erhöhen. Oder sind attraktiv für Menschen, die noch andere Verpflichtungen nebenbei haben. Viele traditionelle Betriebe und Verwaltungen erhoffen sich dadurch eine Flexibilisierung der Kultur und der Zusammenarbeit und dass alles innovativer wird. Leute sollen über die Abteilungsgrenzen hinaus mehr zusammenarbeiten und die Hierarchien sollen flacher werden. Die Erwartungen sind manchmal stark aufgeladen.

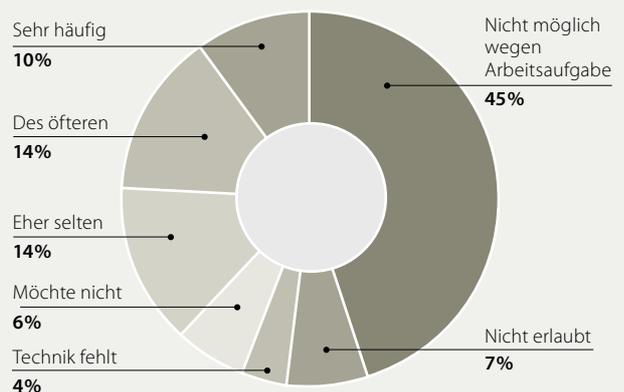
#### Gibt es Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen?

Grossunternehmen mit ihren HR- und Kommunikationsabteilungen treiben das stärker voran. Arbeitgeberattraktivität und Kosteneinsparungen erzeugen einen Effekt. Bei kleinen Unternehmen sehen wir eine extreme Spreizung. Einige arbeiten äusserst mobil-flexibel. Sie haben keinen Firmensitz, keinen Standort. Dagegen arbeiten viele kleine Unternehmen eher fix und traditionell.

#### Sollen sich traditionelle, familienbetriebene KMU für diese Arbeitsweise öffnen?

Letztlich ist es eine betriebswirtschaftliche Entscheidung im Sinne von Arbeitgeberattraktivität oder Vertrauenskultur. Vertrauen und ergebnisorientierte Führung sind auch fürs Treuhandbüro in Schaffhausen relevant, aber noch nicht fordernd. In gewissen Branchen ändert sich der Markt nicht so rasant. Aber insgesamt zeigt die Entwicklung in die richtige Richtung, wenn wir auf mehr Autonomie setzen, auf stärkere Orientierung hin zu Leistung und

#### Verbreitung mobiler Arbeit in der Schweiz



Quelle: 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.



Ergebnissen. Bleibt das in einem gesunden Rahmen, würde ich das aus arbeitspsychologischer Sicht gutheissen. Stimmen die Rahmenbedingungen und das Tempo, würde ich auch für traditionelle und kleinere Unternehmen mehr Vorteile als Risiken sehen.

#### *Welche?*

Zufriedenere und leistungsfähigere Mitarbeiter, die selbständiger sind und ökonomisch mitdenken. Man schafft dadurch Mitarbeitende, die nicht nur in der Haltung verharren, ich tue das, was man von mir verlangt, und kein bisschen mehr, sondern die sich mit eigenen Ideen einbringen, das Geschäft mit voranbringen, indem sie selbst überlegen, wie man Dinge besser, effizienter machen kann. Dieses Potenzial steckt da drin. Es ist kein Automatismus, aber es ist ein Weg, den man gehen kann.

#### *Viele denken, wer Home-Office macht, nimmt sich einen Tag frei, macht Wäsche, mäht den Rasen. Ist das Neid oder Realität?*

Wie überall gibt es Menschen, die das ausnützen, aber nur ein ganz kleiner Teil. Ich würde als Führungskraft darauf achten, dass der Output stimmt, dann spielt es keine Rolle, ob der Mitarbeitende noch eine Stunde lang rasen mäht, anstatt zu arbeiten. Die Arbeitsgesellschaft seit der Industrialisierung ist aufgebaut auf dem Vertrag: Arbeit ist Zeit gegen Geld. Wenn du 40 Stunden pro Woche arbeitest, kriegst du mehr, bei 30 weniger. Diese Kopplung, dass mehr Arbeitszeit auch mehr Leistung bedeutet, ist in der Realität nicht so. Bei der Wissensarbeit, wo die Leistung nicht mehr stark messbar ist, fällt die Kopplung weg. In vielen Berufen wird man ineffizient, wenn man permanent 9- oder 10-Stunden-Arbeitstage hinlegt. Auf die Dauer ist der Mensch nicht dazu gemacht, so viel zu arbeiten. Wirkliche Leistung zeigen die meisten bei sechs oder sieben Stunden am Tag.

#### *Ein Kollege arbeitet im Home-Office sechs Stunden konzentriert und am Stück. Der Kollege im Büro schreibt acht Stunden auf, obwohl er zwei verplempert hat, und der Kollege zu Hause schreibt sechs auf. Ist das nicht unfair?*

Ein Home-Office-Tag ist ein normaler Arbeitstag, an dem ich zu Hause statt im Büro bin. Im Büro gibt es auch Pausen oder so viele Dinge, die man macht, von denen nicht so klar ist, ob das Arbeit ist oder nicht. Dieser Austausch mit Kollegen über irgendwas, der manchmal schnell von Privat- zu Arbeitsthemen wechselt. Für den Home-Office-Kollegen in dem Beispiel würde ich sagen: Ein Arbeitstag hat 8,2 Stunden, egal wo ich ihn ableiste. Damit alles rundläuft

### **JOHANN WEICHBRODT**

Der Organisationspsychologe Johann Weichbrodt, in Norddeutschland aufgewachsen, doktorierte an der ETH Zürich. Er hat schon verschiedene Studien zum Thema mobil-flexibles Arbeiten verfasst und geleitet – unter anderem die aktuellste Befragung «Flex Survey 2016». Seit fünf Jahren ist er Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten.

und nicht Neid und Misstrauen auftauchen, braucht es sehr viele informelle Absprachen. Formelle Regeln sind zwar ein wichtiges Rahmengerüst, aber die Details und wie Leistung gemessen wird, dass eben Anwesenheit nicht gleich Leistung ist, da muss man mit informellen Absprachen und gegenseitigem Vertrauen zu für beide Seiten gültigen Lösungen kommen.

#### *Es gibt Menschen, die mögen keine Autonomie und können sich auch nicht selbst organisieren. Für die ist mobil-flexibles Arbeiten kein Modell. Was sollen die machen?*

Die können weiterhin ins Büro gehen. Man muss sich vom Gedanken verabschieden, dass es eine Lösung für alle gibt. Flexibilität heisst ja, dass es individuell unterschiedlich gelöst wird. Man muss eben auch im Team und im Betrieb lernen, damit umzugehen, dass der eine gern zwei Tage zu Hause ist, der andere mehr das Lebendige, den Austausch schätzt.

#### *Welche Herausforderungen ergeben sich für das Team?*

Es muss Diversität aushalten. Dass unterschiedliche Leute unterschiedliche Arbeitsziele, Rhythmen, Arbeitsweisen haben und man sich trotzdem als Team finden muss. Wenn wir von den hoch Mobilten reden, haben sie eher das Problem, wie sie überhaupt noch zusammenfinden. Die weniger erfahrenen Teams regeln die Abwesenheiten, z. B. wann, wie lange darf man Home-Office machen. Sehr flexible Teams machen Regeln für die Anwesenheit, um Zeiten zu schaffen, an denen man sich zufällig über den Weg laufen kann, wo man die Flexibilität wieder einschränkt.

#### *Wie gelingt es einem Unternehmen, einen Wandel einzuleiten?*

Sich über Ziele verständigen. Warum machen wir das, was erhoffen wir uns davon? Alle Beschäftigten sollten verstehen, warum es ►

sinnvoll ist fürs Unternehmen, damit sie die Ziele teilen. Aufseiten der Beschäftigten den Bedarf ermitteln. Die verschiedenen technischen, organisatorischen und psychologischen Ebenen regeln. Muss man an der Bürostruktur etwas ändern? Haben wir die technischen Tools? Wer bekommt alles einen Laptop? Gedanken reinstecken in eine gut ausgearbeitete Rahmenpolicy und die Teams und die Vorgesetzten auf der mittleren Ebene befähigen, diese kleinen Details zu lösen. Damit sie lernen, ihren Führungsstil in Richtung Ergebnisorientierung zu lenken, und damit sie lernen, wie man Vertrauen aufbauen kann mit kleinen Versuchen, aus denen man wieder einiges lernt. Man muss schon etwas investieren in die Personal- und Organisationsentwicklung.

#### *Woher kommen Widerstände, wenn man mobil-flexibles Arbeiten einführt?*

Was man manchmal unterschätzt, ist, dass die Kosten für das mittlere Management am höchsten sind. Sie sind sowieso in einer Sandwich-Position, sie erhalten von unten Forderungen: Warum dürfen wir nicht endlich. Dann kommt die Unternehmensleitung von oben: Mach das doch einfach mal. Gleichzeitig sollen sie den Betrieb aufrechterhalten. Aber bei all diesen kleinen Problemen, die entstehen können, wie Vertrauensverlust, Leistungsabfall, Neid, sind sie die ersten Ansprechpartner. Sie müssen es ausbaden. Sie sind verantwortlich, dass es gut läuft.

#### *Wie kann man ihnen da helfen?*

Klare Rahmenbedingungen schaffen. Wichtig ist, dass von Unternehmensseite her klar ist, wer wofür zuständig ist. Die IT muss gut eingebunden sein, damit keine Reibereien entstehen, das HR, das Facility Management, damit diese den Führungskräften keine Steine in den Weg legen. Sehr wichtig ist die Kommunikation. Man kann gar nicht zu viel kommunizieren und zuhören, was die Schwierigkeiten aufseiten der Führungskräfte und der Mitarbeitenden sind.

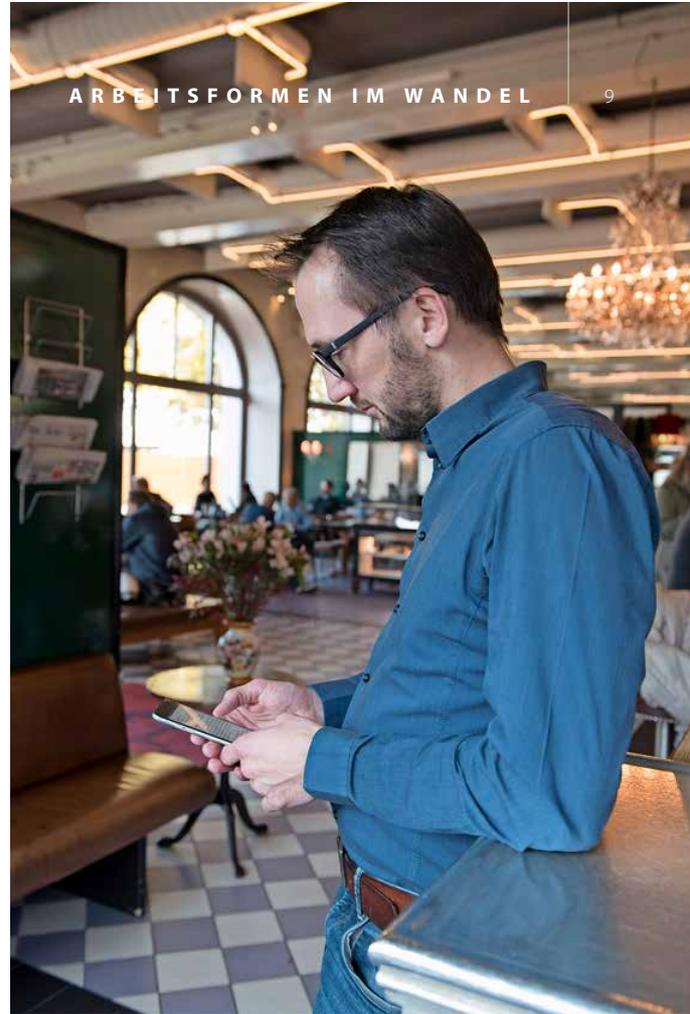
#### *Auslastungskontrolle, spielt das eine grössere Rolle, oder wie macht der Arbeitnehmende seine Leistung sichtbar?*

Das Thema ist wichtig, auch wenn man nicht flexibel arbeitet. Aber da hat man schnell die Illusion, wenn man sieht, dass die Leute da sind, dann wird gearbeitet. Und wenn jemand nicht da ist, dann wird nicht gearbeitet. Das stimmt so nicht pauschal, aber durch die Flexibilisierung wird es richtig unsichtbar, wie viel tatsächlich gearbeitet und geleistet wird. Man muss es bewusster zum Thema machen. Vielleicht indem man wöchentliche Sitzungen veranstaltet und fragt: Was hast du letzte Woche gemacht? Was machst du diese Woche? Man sollte als Führungskraft in beide Richtungen die Augen offen halten. Wo sind Leute unterfordert, wo sind sie am Anschlag? Wenn sie dauernd am Abend zu Hause noch etwas machen und völlig überarbeitet sind, muss man das ansprechen. Am besten schult man die Mitarbeitenden so, dass sie das selbst können und ein gesundes Leistungsempfinden entwickeln. Das fordert viel von einigen Unternehmen.

#### *Wie erholt sich eine Teilzeit arbeitende Person, die einen freien Tag zwischen den Arbeitstagen einschaltet?*

Diese Kompetenz des Sichabgrenzens wird noch wichtiger, je mehr sich diese physischen Grenzen auflösen. Im alten Modell konnte ich das verbinden mit der physischen Anwesenheit, wobei auch das nicht eins zu eins funktioniert. Belastendes kann einen auch abends im Bett beschäftigen. Ich glaube, viele Menschen lernen es leider nur, indem sie unangenehme Erfahrungen machen oder in Krisensituationen kommen, gesundheitliche Effekte an sich spüren, in Richtung Burn-out schlittern und erst dann merken, dass sie etwas ändern müssen. Das ist die Variante, die man vermeiden sollte, es ist aber die Realität.

Der Organisationspsychologe ist an Arbeitstagen auch unterwegs erreichbar.



#### *Was kann man dagegen tun?*

Das hat viel zu tun mit dem, was wir heute Achtsamkeit nennen. Die Gedanken, die um die Arbeit kreisen, kommen ja automatisch. Ich muss aber lernen zu merken, wann mich das stört, weil ich nicht präsent sein kann. Belastende Gedanken sollte ich wieder wegziehen lassen. Vielen Menschen hilft auch, sich eigene Anker zu setzen in der physischen Welt. Zum Beispiel über Kleidung. Wenn sie Home-Office arbeiten, kleiden sie sich, wie wenn sie ins Büro gehen würden. Im Home-Office feste Zeiten einhalten, die man sich gesetzt hat. Man muss nicht nur die Technik beherrschen, sondern auch bewusste Entscheidungen treffen. Wie bleibe ich erreichbar für meinen Vorgesetzten und das Team, sodass es für mich stimmt? Was auch vielen schwerfällt, ist, nicht ständig auf die E-Mails zu gucken, wenn sie nicht arbeiten, weil es etwas Interessantes, Relevantes sein könnte. Das erfordert viel persönliche Kompetenz. Viele Menschen sind da radikal und sagen: Auf mein privates Handy erhalte ich keine E-Mail. Sie ist physisch woanders, und ich kann sie gar nicht lesen.

#### *Was für neue modern-flexible Arbeitsformen sind möglich in Zukunft?*

Co-Working-Spaces sind explosionsartig gestiegen. Dahinter steckt der Gedanke, Home-Office ist gut und schön, hat aber gewisse Nachteile, man ist für sich, der Austausch leidet. Also schaffen wir doch Orte, wo man hingehen kann, die nicht das eigene Büro sind, wo man Leute treffen kann, denen man gar nicht begegnen würde, wo Neues entstehen kann, wo ich aus meiner Blase rauskomme. Manche Gemeinden setzen ihre Hoffnungen darauf, dass man gewisse Leute vor Ort halten kann, die sonst scharenweise aus der kleinen Gemeinde rauspendeln würden. Ob das im grossen Stil ökonomisch aufgeht? Da muss man abwarten. Aus arbeitspsychologischer Sicht sind das interessante Experimente. Ich glaube, es ist sinnvoll, mehr Möglichkeiten zu schaffen. Damit jeder seine individuelle Passung findet.