

# Der steinige Weg zur **Flexibilität**

Was kann das HR tun, um Unternehmenskultur, Führung und Technologie so zu gestalten, dass flexibles Arbeiten gefördert wird? Um diese Fragen zu beantworten, führte die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW 2015 eine Interviewstudie in neun Schweizer Unternehmen durch. Exklusiv für HR Today benennen die Autoren Stolpersteine und Erfolgsfaktoren bei der Etablierung mobil-flexibler Arbeit und formulieren eine Checkliste für die Entwicklung einer Team-Charta.

Der Weg hin zur Etablierung mobil-flexibler Arbeitsformen ist alles andere als einfach. In einer Unternehmensbefragung der FHNW von 2014 zeigte sich, dass 90 Prozent der Unternehmen und Verwaltungen bereits Erfahrung mit flexibler Arbeit haben. Die Spannbreite ist allerdings enorm: vom kantonalen Amt, das hin und wieder unter besonderen Auflagen den Mitarbeitenden einen Home-Office-Tag gewährt bis hin zur hypermobilen IT-Consultingfirma, wo man fast ohne feste Büros auskommt. Die Befragung zeigte auch, dass sich ein Drittel der Unternehmen und die Hälfte der Verwaltungen in naher Zukunft weiterentwickeln wollen.

Doch was müssen Unternehmen ganz konkret tun, um Unternehmenskultur, Führung, Technologie und weitere Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass flexibles Arbeiten gefördert wird? Um diese Fragen zu beantworten, führte die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW 2015 eine Interviewstudie mit 27 Einzel- und Gruppeninterviews in neun Schweizer Unternehmen durch. Partner und Auftraggeber für die Studie «Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen» – GeMobAU – war die Work Smart Initiative.

Bei der Auswertung konnten zunächst einige zentrale Herausforderungen identifiziert werden: Neben neuen individuellen Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte müssen auch die richtigen organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Eine grosse Herausforderung ist es, eine Unternehmenskultur für mobil-flexibles Arbeiten zu schaffen. Wenn diese fehlt, werden zum Beispiel Mitarbeitende im Home Office als «abwesend» wahrgenommen oder es herrscht Neid auf diejenigen, die mobil-flexibel arbeiten.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, so zeigte die Studie, sollten bestimmte förderliche Bedingungen gegeben sein: Neben Grundsätzlichem wie Technologie und Regelungen ergab die Studie auch, dass die Beteiligung der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess ein wichtiger Erfolgsfaktor

ist. Für Teams, die sich noch in der Einführungsphase mobil-flexibler Arbeit befinden («Einsteiger»), zeigte sich, dass eher eine Grundhaltung von Vorteil ist, in der Präsenz als Normalfall angesehen wird und das mobil-flexible Arbeiten als Ergänzung erlaubt wird. Für «fortgeschrittene» Teams, also solche, die mobil-flexibles Arbeiten weiterentwickeln wollen, gelten etwas andere Empfehlungen: Diese Teams profitieren von einer Grundhaltung, in der das mobil-flexible Arbeiten als Normalfall gilt und die gemeinsame Präsenz (für formelle Meetings wie für informellen Austausch) dafür stärker geplant und organisiert wird.

## **Von Einsteigern und Fortgeschrittenen**

In der Studie konnten auch einige hinderliche Faktoren gefunden werden: Bei den «Einsteiger»-Teams zeigten sich insbesondere die Schwierigkeiten, die eine fehlende Kultur für mobil-flexibles Arbeiten mit sich bringt. In den «fortgeschrittenen» Teams waren dagegen Hindernisse eher in den Bereichen Technologie (z. B. wenn Kollaborationstools nicht genutzt werden) sowie Infrastruktur/Architektur (z. B. ein Multispace-Büroraum, der nicht zu den Tätigkeiten passt) zu finden.

Was müssen Unternehmen also tun, damit förderliche Bedingungen entstehen können und hinderliche vermieden werden? Organisationen in der «Einsteiger»-Phase müssen sich vor allem um detaillierte und firmenweit einheitliche Regelungen kümmern. In der «Fortgeschrittenen»-Phase sollten Regeln dagegen eher als Leitplanken mit Spielraum für individuelle Entscheidungen der Führungskräfte eingesetzt werden. Essenziell ist auch die Zusammenarbeit verschiedener Stabsfunktionen (insbesondere IT, HR und Facility Management) sowie die gezielte Durchführung von Pilotprojekten und Evaluationen.

Auf der Ebene der einzelnen Führungskraft zeigte sich insbesondere, dass die Klärung der gegenseitigen Erreichbarkeit hohe Relevanz hat. Für «Einsteiger»-Führungskräfte liegt der

## Zum Forschungsprojekt GeMobAU

Das Forschungsprojekt «Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen – GeMobAU» hatte zum Ziel, die organisatorischen Entwicklungsprozesse rund um die Gestaltung mobil-flexibler Arbeit zu verstehen. Daraus wurden Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet, die flexibles Arbeiten einführen oder weiterentwickeln wollen. Auftraggeberin war die Work Smart Initiative – ein Zusammenschluss verschiedener Schweizer Unternehmen zur Förderung flexibler Arbeitsformen. Hauptträgerschaft: Microsoft Schweiz, Die Mobiliar, Die Schweizerische Post, SBB, Swisscom und Witzig The Office Company.

### Studienleiter:



Dr. **Johann Weichbrodt**, Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung ifk der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

### Mitarbeit:



Prof. Dr. **Hartmut Schulze**, Dozent und Leiter des Instituts für Kooperationsforschung und -entwicklung ifk der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

### Mitarbeit:



Prof. Dr. **Andreas Krause**, Dozent und Studiengangsleiter des CAS Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Leiter des Themenfeldes «Arbeit und Gesundheit» an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Fokus eher auf dem Regulieren, Beschränken und Überwachen mobil-flexibler Arbeit. Diese detaillierte Steuerung ist wichtig für den Aufbau von Vertrauen und einer «FlexWork-freundlichen» Kultur. Für «fortgeschrittene» Führungskräfte ist es dagegen empfehlenswert, den Mitarbeitenden mehr Freiraum zu lassen. Gleichzeitig wird es umso wichtiger, die Auslastung der Mitarbeitenden bewusst im Blick zu halten, da bei einer mobil-flexiblen Arbeitsweise schneller einzelne Mitarbeitende in eine Überlastungssituation kommen können.

Auf der Ebene Team ist vor allem die Steuerung der physischen Präsenz wichtig sowie der richtige Einsatz von Kommunikationstools. Hierfür sollte sich das Team selber Regeln setzen.

Die Studie «GeMobAU» zeigt somit auf, wie komplex und vielschichtig der Weg hin zur Etablierung mobil-flexibler Arbeit ist. Allgemeingültige Empfehlungen sind schwierig abzuleiten, da jedes Team andere Voraussetzungen und Bedürfnisse hat. Letztlich kommt kein Team daran vorbei, für sich selbst eine Vielzahl von detaillierten Absprachen und Regelungen zu finden. Am besten kann dies gelöst werden, indem gemeinsam eine Team-Charta formuliert wird, in der die wichtigsten Fragen behandelt und teamspezifische Lösungen festgehalten werden. Die Erkenntnisse dieser und früherer Studien und Projekte haben wir daher genutzt, um eine Checkliste für die Entwicklung einer Team-Charta zu formulieren (Seite 37). ■

**Johann Weichbrodt,  
Hartmut Schulze, Andreas Krause**



Foto: CCTP/Hochschule Luzern

## Flexible Arbeit spielerisch simulieren

Unternehmen, die mobil-flexible Arbeitsformen einführen, sollten ihre Mitarbeitenden für die damit verbundenen Herausforderungen sensibilisieren. Die Hochschule Luzern (HSLU) entwickelte mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) im Rahmen des Forschungsprojekts i-MOW das Simulationsbrettspiel «Work a Round», das die Firmen bei dieser Managementaufgabe spielerisch unterstützen soll. In den vergangenen drei Jahren haben die HSLU und die FHNW drei Instrumente entwickelt, um Unternehmen bei der Implementierung von mobilen und flexiblen Arbeitsformen zu unterstützen. Neben dem Simulationsbrettspiel «Work a Round» entstand das Analyseinstrument «Profiler». Dieses dient Unternehmen dazu, innerhalb des Betriebs das Potenzial für mobiles und flexibles Arbeiten zu erfassen und abzuklären, wo diese Arbeitsform allenfalls gefördert werden könnte und sollte. Als drittes Werkzeug bauten die Forschenden eine Wissensdatenbank namens «Mobile Work Directory» auf. In dieser werden für die Projektpartner Best-Practices und Daten zum flexiblen und mobilen Arbeiten hinterlegt. Das Forschungsprojekt i-MOW wurde von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes unterstützt. Projektpartner waren RBS Group, SBB, Siemens, Swisscom und Vitra.

Weitere Informationen: [www.hslu.ch/imow](http://www.hslu.ch/imow)

Checkliste zur optimierten Nutzung von mobil-flexibler Arbeit:

# Erfolgsfaktoren zum Ableiten einer Team-Charta

Die folgende Checkliste enthält zwölf Erfolgsfaktoren für eine produktive und gesundheitsförderliche Nutzung von mobil-flexibler Arbeit. Die ersten vier Kriterien richten sich insbesondere an Führungskräfte, die weiteren acht an alle Mitglieder eines Teams (inklusive der Führungskraft).

## 1. Präambel zur Förderung der mobil-flexiblen Arbeit durch Führungskräfte erarbeiten

Mobil-flexible Arbeit bedeutet Zuwachs an Autonomie und Eigenverantwortung bei den Mitarbeitenden, der jedoch nur genutzt werden kann, wenn die Führungskräfte dies auch fördern wollen. Wenn Führungskräfte skeptisch sind, werden dies die Mitarbeitenden im Alltag merken. Führungskräfte sollten eingangs gemeinsam Leitplanken formulieren, hinter denen sie geschlossen stehen können. Beispielsweise sollte einheitlich geregelt sein, wer flexibel arbeiten darf und wer nicht.

## 2. Bedeutsame Führungsfragen identifizieren und im Führungskreis gemeinsam reflektieren bzw. besprechen

Wenn mobil-flexible Arbeit auf einen Zuwachs an Autonomie und Selbstorganisation setzt, verändert sich das Führungsverhalten. Für Führungskräfte können bestimmte Führungsfragen an Bedeutung zunehmen, die im Führungsalltag reflektiert werden sollten, z. B. gemeinsam mit anderen Führungskräften des gleichen Bereichs. Leitfragen können dabei sein: Gelingt es mir, verstärkt auf Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu setzen? Wem vertraue ich, bei wem bin ich skeptisch? Welche Arrangements haben sich bewährt?

## 3. Vorgehen zur Zeiterfassung bei mobil-flexibler Arbeit festlegen

Mobil-flexible Arbeit führt dazu, dass zu ungewöhnlichen Zeiten zu Hause oder unterwegs gearbeitet wird. Es ist wichtig festzulegen, wie Arbeitszeit erfasst wird und allenfalls auch, wie mit Mehrstunden umgegangen wird. Solche Fragen waren auch in der Vergangenheit wichtig, können jedoch stark an Bedeutung gewinnen.

## 4. Prüfen, ob ein Frühwarnsystem für Überlastungssituationen etabliert werden soll

Mobil-flexible Arbeit kann zur Erhöhung der Arbeitszeit beitragen, insbesondere bei einer hohen anfallenden Arbeitsmenge. Da solche Überlastungssituationen unsichtbar bleiben können, sollte eine Art Frühwarnsystem verankert werden, um rechtzeitig gegensteuern zu können. Beispielsweise können in Teamsitzungen regel-

mässig die individuelle Auslastung zum Thema gemacht und Möglichkeiten der gegenseitigen Entlastung erörtert werden.

## 5. Chancen und Risiken der mobil-flexiblen Arbeit aus Sicht der Beteiligten festhalten. Nach 3 bis 6 Monaten prüfen, ob die Team-Charta dazu beiträgt, dass Chancen ergriffen und Risiken minimiert werden

Zu Beginn sollten Chancen und Risiken der mobil-flexiblen Arbeit aus Sicht der Beteiligten benannt werden. Dadurch können Konsequenzen für das weitere Vorgehen abgeleitet werden (Risiken minimieren) und es kann für eine Teilnahme motiviert werden.

## 6. Anwesenheitszeiten bzw. Kernzeiten klären

Mobil-flexible Arbeit setzt Klarheit im Team voraus, wann Präsenz vor Ort im Büro erwartet wird oder ob keinerlei Beschränkungen bestehen. Kernzeiten im Büro sind vorteilhaft, um den gegenseitigen Austausch zu ermöglichen. Dabei sollte auch geregelt werden, in welchem Umfang Home Office erlaubt ist (wie viele Tage, welche Tage) und was speziell bei Teilzeit zu beachten ist (allenfalls Anzahl der möglichen Home Office Tage reduzieren).

## 7. Gelegenheiten zum informellen Austausch institutionalisieren

Je mehr mobil-flexibel gearbeitet wird, desto eher kann der informelle Austausch darunter leiden, da die Gelegenheiten dazu seltener werden. Deshalb sollten hierfür bewusst Möglichkeiten geschaffen werden. Dies kann z. B. ein regelmäßiges gemeinsames Mittagessen sein.

## 8. Klären, welche synchronen Kommunikationskanäle wie genutzt werden

Wenn nicht alle gleichzeitig im Büro arbeiten, ist die gegenseitigen Erreichbarkeit weniger selbstverständlich gegeben. Ein gemeinsamer elektronischer Kalender ist Grundvoraussetzung. Es sollte darüber hinaus Klarheit herrschen, wann und wie man sich per Telefon erreichen kann: Wann wird telefonische Erreichbarkeit erwartet? Welche privaten Nummern werden ausgetauscht? In manchen Teams sind Chat-Programme ein Mittel, um Mails zu reduzieren. Hierbei sollte geregelt werden, wie mit dem An-/Abwesenheitsstatus umgegangen wird.

## 9. Klären, welche asynchronen Kommunikationskanäle wie genutzt werden

Bei einer mobil-flexiblen Arbeitsweise können unterschiedliche Erwartungen bestehen, wie häufig E-Mails abgerufen werden und wie rasch auf Fragen und Aufträge in E-Mails reagiert wird. Wenn Teammitglieder z. B. gerne spät abends noch E-Mails beantworten, kann dadurch Druck entstehen, dass dies so von allen erwartet wird. Daher sollte hierzu eine Regelung gefunden werden.

## 10. Umgang mit externen Anrufen / Anrufen interner Kunden / Besuchen klären

Wenn manche Mitarbeitende häufiger im Büro arbeiten als andere, gehen bei ihnen allenfalls mehr Anrufe von Kundinnen und Kunden ein und auch Laufkundschaft ist häufiger. Um hier keine Unfairness entstehen zu lassen, müssen diese Fragen geregelt werden.

## 11. Individuelles Ausprobieren: herausfinden, welche Orte und Zeiten die passendsten für die eigene Arbeit sind

Vorteile von mobil-flexibler Arbeit entfalten sich, wenn der Arbeitsort bewusst passend zur Aufgabe gewählt wird und wenn die Arbeitszeiten an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden. Beispielsweise kann es darum gehen, konzeptuelle Aufgaben ungestört am Stück im Home Office bearbeiten zu können oder die frühen Morgenstunden im Büro produktiv zu nutzen. Hierbei ist es wichtig, eine ausgewogene Balance zwischen den individuellen Präferenzen und den Teambelangen zu finden.

## 12. Gemeinsames Ausprobieren: Restriktionen hinterfragen, die mobil-flexible Arbeit stark einschränken

Auch das gemeinsame Experimentieren kann angeregt werden. Vielfach gibt es Restriktionen, die das produktive Nutzen von mobil-flexibler Arbeit stark einschränken und hinterfragt werden können – wie z. B. Meetings zu Randzeiten frühmorgens oder am späten Nachmittag. Gemeinsame Experimente, wie z. B. «einen Tag lang arbeiten wir nicht am normalen Arbeitsplatz, sondern an einem anderen Ort im Unternehmen» schaffen neue Erfahrungen und eine gute Grundlage für gemeinsame Regelungen.

Johann Weichbrodt,  
Hartmut Schulze, Andreas Krause