

Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk)

Olten, Juni 2015

Autorinnen und Autoren:

**Johann Weichbrodt
Hartmut Schulze
Leila Gisin
Alexandra Tanner
Katrina Welge**



**Im Auftrag der Work Smart Initiative
www.work-smart-initiative.ch**

Unter Mitarbeit von:

Dragana Knezevic (Transkription und Datenauswertung)
Samira Sümer (Transkription)
Angela Hauri (Transkription)

Zitervorschlag:

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Forschungsbericht, 40 S. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Verfügbar unter: <http://bit.ly/gemobau>

Inhalt

Zusammenfassung	3
1 Einleitung	4
2 Vorgehen und Methode	6
2.1 Interviews und Sample.....	6
2.2 Analyseverfahren.....	7
3 Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit	10
4 Enabler (Erfolgsfaktoren)	14
4.1 Basis-Enabler für mobil flexible Arbeit.....	14
4.2 Spezifische Enabler für den Einstieg.....	15
4.3 Spezifische Enabler für Professionalisierung mobil-flexibler Arbeit.....	16
5 Disabler	19
5.1 Generelle Disabler für mobil-flexible Arbeit.....	20
5.2 Spezifische Disabler für den Einstieg in mobil-flexible Arbeit.....	21
5.3 Spezifische Disabler für die Professionalisierung mobil-flexibler Arbeit.....	23
6 Steuerungsprozesse auf Ebene Organisation	25
6.1 Basis-Steuerungsprozesse auf Ebene Organisation.....	25
6.2 Organisationale Steuerungsprozesse für die „Einsteiger“-Phasen.....	26
6.3 Organisationale Steuerungsprozesse für die „Fortgeschrittenen“-Phasen.....	26
7 Steuerungsprozesse auf Ebene Führungskraft	29
7.1 Basis-Steuerungsprozesse auf Ebene Führungskraft.....	29
7.2 Steuerungsprozesse für Führungskräfte in den „Einsteiger“-Phasen.....	30
7.3 Steuerungsprozesse für Führungskräfte in den „Fortgeschrittenen“-Phasen.....	31
8 Steuerungsprozesse auf Teamebene	33
9 Steuerungsprozesse auf Ebene Individuum	35
10 Fazit	37
10.1 Gestaltung von Infrastruktur für mobil-flexibles Arbeiten: Auf das Change Management kommt es an.....	37
10.2 Technologien für die Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Der lange Weg bei der Einführung neuer Kollaborationstools.....	37
10.3 Gestaltung mobil-flexibler Arbeit mittels Regelungen: Eine Balance zwischen detaillierten Regeln und Freiräumen ist nötig.....	38
10.4 Führungsgestaltung für mobil-flexible Arbeit: Die neue Relevanz von Zielvereinbarungen.....	38
10.5 Werte und Normen für mobil-flexible Arbeit: Kultur als „Bindemittel“ zwischen Abteilungen und Funktionsstellen.....	39
Literaturverzeichnis	40

Zusammenfassung

Die qualitative Studie „Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen“ – GeMobAU - hatte zum Ziel, die organisatorischen Entwicklungsprozesse rund um die Einführung und Gestaltung mobil-flexibler Arbeit zu verstehen und zu analysieren sowie entsprechende Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen zu ermitteln. Hierfür wurden 27 Einzel- und Gruppeninterviews mit Führungskräften und Teams in neun Schweizer Unternehmen geführt. Ermittelt wurden die Herausforderungen und Gestaltungsbedingungen (Erfolgs- und Misserfolgskriterien sowie Steuerungsprozesse) mobil-flexibler Arbeit. Dabei zeigte sich, dass sich die untersuchten Unternehmen in „Einsteiger“ (mit wenig Erfahrung, was mobil-flexible Arbeit angeht) und „Fortgeschrittene“ einteilen liessen, für die teilweise andere Bedingungen und Empfehlungen gelten.

Als zentrale Herausforderung für Einsteiger wie für Fortgeschrittene wurde die Schaffung einer unterstützenden Unternehmenskultur identifiziert. Zu den förderlichen Bedingungen gehören nötige Technologien, passende Regelungen, Unterstützung durch die Führungskräfte, aber auch eine angemessene Beteiligung der Mitarbeitenden. Von der „Einsteiger“ zur „Fortgeschrittenen“ Phase wechselt die Einstellung, was als normal angesehen wird: Präsenz als Normalfall und mobil-flexible Arbeit als Zusatz wird zu mobil-flexibler Arbeit als Normalfall und expliziter Koordination für die Präsenz. Auf organisationaler Ebene müssen vor allem Massnahmen ergriffen werden, die eine „FlexWork-freundliche“ Kultur entwickeln und verankern (insbesondere Change Management). Das Commitment des oberen Managements zu mobil-flexibler Arbeit ist dabei eine Grundvoraussetzung. Je mehr sich die neue Arbeitsweise etablieren soll, desto wichtiger wird zudem die Zusammenarbeit von IT, HR und Facility Management. Pilotprojekte, Probezeiten und Evaluationen helfen den Übergang zu meistern. Für „Einsteiger“ gilt, dass mobil-flexible Arbeit eher detailliert reguliert werden sollte, während „Fortgeschrittene“ eher allgemeine Regeln als Leitplanken benötigen.

Für Führungskräfte zeigte sich, dass neben einem ziel- und ergebnisorientierten Führungsstil vor allem die Klärung der gegenseitigen Erreichbarkeit gewährleistet sein muss. „Einsteiger“-Führungskräfte müssen eher stärker regulieren und auch überwachen, während „Fortgeschrittene“ mehr Freiraum geben sollten. Je mehr mobil-flexibel gearbeitet wird, desto wichtiger wird es, die Auslastung der Mitarbeitenden nicht aus dem Blick zu verlieren und desto mehr müssen Teams selber regulieren (z.B. bezüglich Erreichbarkeit). Ausserdem werden die Hierarchien tendenziell flacher.

Die Studie gibt einen differenzierten Einblick in die Gestaltung mobil-flexibler Arbeit und es lassen sich eine Vielzahl von detaillierten Handlungsempfehlungen ableiten.

1 Einleitung

Mobil-flexibles Arbeiten – also das anteilige Arbeiten von zu Hause aus, von unterwegs oder von anderen Orten aus in Kombination mit flexiblen Arbeitszeiten – findet zunehmend Verbreitung. Etwa ein Viertel der Schweizer Erwerbstätigen arbeitet bereits regelmässig mobil (Weichbrodt, 2014; Grote & Staffelbach 2010). Diese neue Arbeitsform bringt neue Herausforderungen mit sich und erfordert daher bestimmte Bedingungen und Umgangsweisen. Auf der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden sind diese Aspekte bereits ausführlich untersucht und beschrieben worden (z.B. Gajendran & Harrison, 2007; Neufeld & Fang, 2005): Um die Vorteile wie eine bessere Life-Balance und höhere Produktivität nutzen zu können, müssen Mitarbeitende vor allem über ein gewisses Mass an Autonomie verfügen und gute Strategien für die Organisation der eigenen Arbeit haben.

Wenig ist allerdings bisher dazu bekannt, was auf Seiten der Unternehmen – also für Führungskräfte, Teams, Abteilungen und die Organisation als Ganzes - erforderlich ist, damit mobil-flexibles Arbeiten zum Erfolg wird. Meissner, Gentile und Sprenger (2014) betonen, dass die Einführung und Entwicklung mobil-flexibler Arbeitsformen evolutionär (also auf Veränderungslernen basiert) erfolgen muss und einen langen Zeitraum in Anspruch nehmen kann. Sie fanden, dass Pilotprojekte und Beteiligung der Mitarbeitenden entscheidende Faktoren sind. Ausserdem sollten die neuen Arbeitsformen auf bestehendem Handlungswissen und auf den Eigenheiten der Organisation aufbauen.

Am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung wurde das sogenannte "FlexWork Phasenmodell" entwickelt, um die Entwicklungsherausforderungen für Unternehmen zu beschreiben (Weichbrodt, Tanner, Josef & Schulze, 2014). Das Phasenmodell vereint verschiedene Dimensionen innerhalb eines Unternehmens hinsichtlich mobil-flexibler Arbeit: Infrastruktur, Technologie, Regelungen, Führung und Werte/Normen, und beschreibt fünf Phasen der Entwicklung von Arbeitsflexibilität (siehe Abbildung 1). Jede Phase auf jeder Dimension, also alle 25 Felder, sind dabei stichpunktartig beschrieben.

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

Abbildung 1: Übersicht des FlexWork Phasenmodells

Hierbei ist zu bemerken, dass mit dem Modell nicht die Absicht "mehr Flexibilität = erfolgreicheres Unternehmen" verbunden ist. Für manche Branchen erfordert es die Marktsituation, mobil-flexibel zu arbeiten (bspw. IT-Beratungsunternehmen), dies ist aber längst nicht für alle Unternehmen der Fall. In jeder Phase lassen sich daher erfolgreiche Unternehmen finden. Allerdings gibt es in der Literatur Hinweise, dass eine mobil-flexible Arbeitsweise mit einer höheren Innovationsleistung von Unternehmen einhergeht (Godart, Görg & Hanley, 2014).

Das FlexWork Phasenmodell ist Diagnoseinstrument, mit dem sich Unternehmen einordnen lassen. Wegen der oft bestehenden Heterogenität innerhalb grosser Unternehmen lässt es sich am besten auf Ebene von Teams oder kleineren Abteilungen anwenden. Das Modell wurde in engem Austausch mit den Partnerunternehmen des Home Office Day Netzwerkes entwickelt und durch Experteneinschätzung sowie langjährige Forschungserfahrung gespeist. Zur empirischen Abstützung wurde eine Unternehmensumfrage mit 422 Schweizer Unternehmen und Verwaltungen durchgeführt. Es wurden dabei zwei Arten von Organisationen untersucht, und zwar zum einen Unternehmen der Branchengruppe "Wissensintensive Dienstleistungen" (v.a. IT und Telekommunikation, Banken, Versicherungen, Unternehmensberatungen und unternehmensnahe Dienstleistungen) und zu anderen Einheiten der öffentlichen Verwaltung. Hierbei zeigte sich, dass von den untersuchten privatwirtschaftlichen Unternehmen sich nur ein Zehntel in Phase 1 befindet, etwa ein Viertel in Phase 2, die Mehrheit (etwa ein Drittel) in Phase 3, und etwa ein Sechstel in Phase 4. Phase 5 ist nur bei sehr wenigen (ca. 2%), sehr kleinen Unternehmen identifizierbar. Bei der öffentlichen Verwaltung liess sich ein Siebtel Phase 1 zuordnen, die grosse Mehrheit (knapp zwei Drittel) der Phase 2, und ein etwa ein Sechstel der Phase 3. Phase 4 und 5 waren hier so gut wie nicht vertreten.

Diese Unternehmensbefragung stützt das Phasenmodell ab und steht als Referenzstichprobe zur Verfügung. Das Modell bietet so eine gute und breite Grundlage für die verschiedenen Ausprägungen von mobil-flexibler Arbeit sowie allgemeine Entwicklungsoptionen für Unternehmen (in Form der Beschreibung der nächsten Phasen). Allerdings fehlt im Modell derzeit noch ein genaueres Verständnis für die Übergänge zwischen den Phasen: Insbesondere fehlen Angaben zu Erfolgsfaktoren und Hindernissen bei den Veränderungsprozessen von einer Phase in die andere. Das Modell ist daher nur bedingt nutzbar als Handlungsempfehlung und "Anleitung" zur Entwicklungsgestaltung.

Hier setzt die Studie "GeMobAU" an. Ziel der Untersuchung war es, in einem heterogenen Sample, in welchem Organisationseinheiten als möglichst allen Phasen vertreten sein sollten, mittels Interviews die vergangene Entwicklung der mobil-flexibler Arbeitsweise nachzuzeichnen. Also konkret z.B., Führungskräfte und Teams in Phase 4 dazu zu befragen, welche Veränderungen sie gestaltet oder durchgemacht haben, um in diese Phase zu gelangen. Zusätzlich sollten diese "Innenperspektiven" der betroffenen Teams angereichert werden durch Experteneinschätzungen aus den relevanten Stabsfunktionen HR, IT und Facility Management.

2 Vorgehen und Methode

2.1 Interviews und Sample

Ausgehend von dem Ziel, die organisatorischen Entwicklungsprozesse rund um die Einführung und Gestaltung mobil-flexibler Arbeit besser zu verstehen, wurden insgesamt 27 Einzel- und Gruppeninterviews geführt. Die Interviewpartner wurden zum grossen Teil durch Ansprechpartner der beteiligten Unternehmen der Work Smart Initiative vermittelt. Ein kleiner Teil wurde von den Autorinnen und Autoren der Studie selber rekrutiert. Das Sample besteht somit zu einem überwiegenden Teil, aber nicht ausschliesslich, aus Teams innerhalb der an der Work Smart Initiative beteiligten Unternehmen (Swisscom, SBB, Schweizerische Post, Microsoft Schweiz, Witzig The Office Company, SRG). Das vollständige Sample zeichnet sich folgendermassen aus:

- 13 Fälle, bestehend aus jeweils einem Interview mit einer Führungskraft sowie einem Gruppeninterview mit Mitgliedern des entsprechenden Teams. In zwei Fällen war nur ein Teaminterview möglich.
- 3 Experteninterviews mit je einem Vertreter oder einer Vertreterin aus den Bereichen HR, IT und Facility Management

Die Interviews in den 13 untersuchten Fällen liefen folgendermassen ab: Vorab wurde den Führungskräften das FlexWork Phasenmodell zugeschickt mit der Bitte, den eigenen Verantwortungsbereich einzuschätzen. Im Interview mit der Führungskraft wurde dann diese Einschätzung besprochen und gemeinsam validiert. Der Interviewleitfaden orientierte sich stark am Phasenmodell, d.h. es wurde jede der fünf Dimensionen nacheinander thematisiert und jeweils die aktuelle Situation, sowie die vorherige Entwicklung auf dieser Dimension abgefragt. Anschliessend wurden jeweils 3-6 Mitglieder des Teams in einem Gruppeninterview ohne Anwesenheit der Führungskraft befragt. Diese Interviews orientierten sich ebenfalls am Phasenmodell, welches als Anschauungsmaterial aufgelegt wurde. Die Mitarbeitenden wurde dabei die Einschätzung präsentiert, die ihre Führungskraft zuvor gemacht hatte. Anhand dieser Grundlage wurden ebenfalls für jede Dimension die Ist-Situation sowie die vorherige Entwicklung abgefragt.

Die resultierenden Phaseneinschätzungen der 13 untersuchten Fälle finden sich in der folgenden Tabelle:

Tabelle 1: Phaseneinschätzung der untersuchten 13 Fälle

Fall Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Infrastruktur	4.5	5	5	3	4	4	3.5	4	1.5	3	5	2	2
Technologie	4	5	3	3	4	4	4	5	3	3	5	2.5	3
Regelungen	3.5	4.5	3.5	3	4	4.5	4	5	2	4	5	3	2
Führungskultur	4	4	4	3.5	4	4.5	4	4.5	2.5	4	5	4.5	3
Werte & Normen	3.5	4	3.5	3	4	4	3.5	5	1	3.5	5	2.5	3
Mittelwert	3.9	4.5	3.8	3.1	4	4.2	3.8	4.7	2	3.5	5	2.9	2.6
Gerundet	4	5	4	3	4	4	4	5	2	4	5	3	3

Für das Sample wurden zu Beginn der Untersuchung ein qualitativer Stichprobenplan bestimmt (Schreier, 2010), also eine Reihe von Kriterien, welche die befragten Teams möglichst gesamthaft erfüllen sollen. Die Suche nach Interviewpartner orientierte sich dann an

diesen Kriterien. Die Sampling-Kriterien sowie deren Erfüllung bzw. Nichterfüllung finden sich in Tabelle 2 (rote Schrift = nicht erfüllt). Wie aus der Übersicht ersichtlich ist, wurden im Grossen und Ganzen die wichtigsten Sampling-Kriterien erfüllt: Es sind Fälle aus unterschiedlichen Phasen vertreten, welche ausgeprägte Entwicklungen auf allen Dimensionen gemacht haben. Die meisten Fälle haben die Entwicklung mobil-flexibler Arbeit pro-aktiv betrieben, es sind aber auch solche darunter, die eher reaktiv agierten. Für acht Fälle, und damit für die Mehrzahl, ist die Verbreitung mobil-flexibler Arbeit kein Business Case, d.h. ihr Geschäftsfeld ist z.B. nicht der Verkauf von Kommunikationstools oder -services.

Tabelle 2: Qualitativer Stichprobenplan und Erfüllung der Kriterien

Kriterium	Anzahl nötig	gefunden
befindet sich in Phase 1	0 bis 1	0
befindet sich in Phase 2	mind. 3	1
befindet sich in Phase 3	mind. 3	3
befindet sich in Phase 4	mind. 3	6
befindet sich in Phase 5	1 bis 2	3
ausgeprägte Entwicklung in Dimension Infrastruktur/Architektur	mind. 3	7
ausgeprägte Entwicklung in Dimension Technologie	mind. 3	7
ausgeprägte Entwicklung in Dimension Regelungen	mind. 3	6
ausgeprägte Entwicklung in Dimension Führungskultur	mind. 3	4
ausgeprägte Entwicklung in Dimension Werte & Normen	mind. 3	2
hoher Anteil MA, welche vom Job her flexibel arbeiten können	mind. 5	10
geringer Anteil MA, welche vom Job her flexibel arbeiten können	mind. 3	3
eher pro-aktive Entwicklung	mind. 4	7
eher reaktive Entwicklung	mind. 4	5
FlexWork als Business Case	max. 5	5
FlexWork nicht als Business Case	mind. 3	8
Entwicklung durch Neu- oder Umbau vorangetrieben	2 bis 4	8
Entwicklung ohne Neu- oder Umbau	mind. 5	5
internationales Unternehmen	mind. 3	2

Dennoch gibt es zwei deutliche Einschränkungen des Samples: Zum einen gibt es mehr Fälle aus den höheren Phasen. Gemessen an den vorab festgelegten Kriterien sind Fälle aus der Phase 5 über- und aus Phase 2 untervertreten. Zum anderen sind Fälle stark übervertreten, in denen die Entwicklung mobil-flexibler Arbeit durch einen Neu- oder Umbau vorangetrieben worden sind. Diese Unausgewogenheiten des Samples müssen bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

2.2 Analyseverfahren

Alle Interviews wurden transkribiert und in die Analyse-Software MAXQDA eingefügt. Als Analyseform wurde eine inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014) gewählt. Dieses Verfahren zeichnet sich durch ein stark induktives Verfahren aus, d.h. Codes und Kategorien werden aus dem Text heraus abgeleitet (statt deduktiv vorab festgelegt). Für die Analyse wurden in zwei Workshops mit einem 4-köpfigen Forschungsteam die folgenden Hauptkategorien festgelegt:

- **Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit**
Definition: Schwierigkeiten, Stolpersteine, Probleme oder „Kinderkrankheiten“ im Zusammenhang mit der Einführung oder Entwicklung von mobil-flexibler Arbeit; unerwartete sowie erwartete

Beispiel: Widerstand bei der Einführung von Desk Sharing, da persönlicher Raum nicht gerne aufgegeben wird

- **Erfolgs- und Misserfolgskategorien für mobil-flexible Arbeit**

Definition: Gegebenheiten/Bedingungen, welche mobil-flexibles Arbeiten ermöglichen, fördern, oder aber hindern

Zwei Unterkategorien:

- **Enabler:** förderliche/unterstützende Faktoren oder Aspekte; auch konkrete Lösung für eine Herausforderung
Beispiel: hohe Usability der verwendeten IT-Tools für mobil-flexible Arbeit
- **Disabler:** hinderlicher Faktor, schlechte oder fehlende Lösung für eine Herausforderung
Beispiel: widersprüchliche Regelungen zum Thema Home Office

- **Steuerungsprozesse für mobil-flexible Arbeit**

Definition: Entscheidungs-, Umsetzungs- oder Veränderungsprozesse

Abgrenzung: Enabler/Disabler sind statisch (gegeben oder nicht gegeben) und betreffen das „was“; Steuerungsprozesse betreffen das „wie“

Drei Unterkategorien:

- **Ebene Organisation:** (strategische) Entscheide auf Konzern- oder Abteilungsebene; konzernweite Veränderungen
Beispiel: Entrümpelungs- und Digitalisierungs-Aktionen im Vorfeld des Umzugs in eine flexible Bürolandschaft
- **Ebene Führungskraft:** (Führungs-)Entscheide einer einzelnen Führungsperson bezogen auf ihren Verantwortungsbereich; Veränderungsprozesse im Führungsverhalten
Beispiel: Führungsentscheid über die Regelung der Erreichbarkeit
- **Ebene Team:** Teamentscheidungen, Teamentwicklungen
Beispiel: Neu geformtes Team entscheidet sich, die ersten paar Monate kein Home Office zu machen um den persönlichen Austausch zu intensivieren
- **Ebene Individuum:** individuelle Steuerungsprozesse (Mitarbeitende oder Führungskräfte), welche nur geringe Auswirkungen auf andere haben
Beispiel: für sich selbst ausprobieren, ob man besser mit zwei Handys (Geschäft/Privat) oder mit einem klar kommt

Diesen Hauptkategorien liegt eine allgemeine Vorstellung von organisationaler Steuerung zugrunde: Grob vereinfacht lässt sich sagen, dass Unternehmen mit *Steuerungsprozessen auf den unterschiedlichen Ebenen* bestimmte Bedingungen setzen (*Enabler und Disabler*), um auf die *Herausforderungen* mobil-flexibler Arbeit zu reagieren.

Mit diesen sieben Kategorien wurde in einem mehrstufigen Verfahren das Material codiert:

1. *Vorcodieren:* Zunächst wurden in den Transkripten alle Textstellen, die sich grob einer der sieben Kategorien zuordnen liessen, mit der entsprechenden Kategorie markiert. Insgesamt wurden etwa 1'200 Textstellen auf diese Weise codiert.
2. *Feincodieren (benennen und kategorisieren):* Dies bedeutete, der Textstelle einen „Namen“ zu geben, also die entsprechende Herausforderung, den Enabler oder Disabler oder den Steuerungsprozess zu benennen. Beispielsweise wurden zuerst alle relevanten Textstellen als „Enabler“ vorcodiert und im zweiten Schritt dann alle Enabler benannt und einer konkreten Kategorie zugeordnet. Dabei wurden Kategorien auch für mehrere Textstellen verwendet, wenn über den gleichen Enabler (z.B. Usability) gesprochen wurde.

3. *Gruppieren*: Die so gewonnenen Feinkategorien (also z.B. eine Liste von konkreten Herausforderungen mit Häufigkeiten der Nennungen) wurden anschliessend inhaltlich gruppiert. So entstanden auf einer etwas abstrakteren Stufe Kategorien, die häufig thematisierte Herausforderungen, Enabler/Disabler bzw. Steuerungsprozesse beschreiben.
4. *Phasenzuordnung*: In einem weiteren Analyseschritt lassen sich dann die so gebildeten Kategorien auf ihren Ursprung (Phasenzuordnung des Falles) hin untersuchen und Fragen beantworten wie z.B.: Welche Herausforderungen, Enabler, Steuerungsprozesse etc. treten typischerweise in den frühen Phasen, welche in den späteren Phasen, und welche in allen Phasen auf?

Beim letzten Schritt der Phasenzuordnung wurde folgende Einteilung verwendet:

- Unternehmen in den Phasen 2 und 3 befinden sich in einer Einstiegsphase in mobil-flexible Arbeit („Einsteiger“).
- Unternehmen in den Phasen 4 und 5 haben dagegen mobil-flexibles Arbeiten grundsätzlich etabliert und arbeiten an der Professionalisierung desselben („Fortgeschrittene“).

Die Phase 1 ist im Sample nicht vertreten, weil hier schlicht nicht mobil-flexibel gearbeitet wird.

	„Einsteiger“		„Fortgeschrittene“	
Phase 1: Orts- gebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch / schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort- unabhängige Arbeit

Abbildung 2: Einteilung in "Einsteiger" und "Fortgeschrittene"

Bei der Interpretation von Häufigkeiten je Phase und dem Vergleich zwischen „Einsteigern“ und „Fortgeschrittenen“ muss allerdings beachtet werden, dass deutlich mehr Interviews mit Führungskräften/Teams in Phase 4 und 5 durchgeführt wurden als mit Führungskräften/Teams aus Phase 2 und 3 (etwa doppelt so viele).

3 Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit

Als Herausforderungen wurden "Schwierigkeiten, Stolpersteine, Probleme oder 'Kinderkrankheiten' im Zusammenhang mit der Einführung oder Entwicklung von mobil-flexibler Arbeit" definiert. Die Herausforderungen grenzen sich ab von den Disablern, welche als fehlende oder schlechte Lösungen definiert sind.

Insgesamt wurden 254 Textstellen als Herausforderung codiert. Herausforderungen wurden in Interviews aus allen Phasen und auch in den Experteninterviews zahlreich thematisiert. Die 254 identifizierten Codes liessen sich in neun Gruppen einteilen. Jede Gruppe steht also für eine zentrale Herausforderung bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit. Die meisten dieser Herausforderungen waren in allen Phasen zu finden. Bei einzelnen zeigten sich allerdings Schwerpunkte bei den frühen Phasen ("Einsteiger") oder bei den späteren ("Fortgeschrittene"). Interessanterweise fanden sich die meisten Herausforderungen in Phase 3. Dies zeigt, wie problematisch diese Umbruchsphase für die Unternehmen ist. Die folgende Tabelle gibt Auskunft über die neun gefundenen zentralen Herausforderungen sowie die Anzahl entsprechender Codes je Phase.

Tabelle 3: Zentrale Herausforderungen und Codes je Phase

zentrale Herausforderungen	Experten- interviews	"Einsteiger"		"Fort- geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Neue Anforderungen an Mitarbeitende	2	11	13	8	5
Neue Anforderungen an Führungskräfte	3	3	13	10	13
Organisationale Rahmenbedingungen schaffen		2	5	4	4
passende Technologien für mobil-flexibles Arbeiten	4	1	5	4	13
Kultur für mobil-flexibles Arbeiten schaffen	5	8	11	8	7
Veränderungen durchbringen (Change Management)	10	11	10	6	2
Desk Sharing als besondere Herausforderung	5	4	10	9	2
Flexibles Arbeiten für wen und in welchem Umfang?		4	6	1	
Präsenz wird zum knappen Gut		1	2	4	7
<i>Summe</i>	29	45	74	53	53

Die Summe der Codes zeigt, dass Herausforderungen in allen Phasen vorkommen und auch von den interviewten Expertinnen und Experten thematisiert werden.

Neue Anforderungen an Mitarbeitende

Diese Herausforderungen wurde etwas häufiger in den "Einsteiger"-Phasen als in den "Fortgeschrittenen"-Phasen betont. Die Themen drehen sich viel um Selbst-Organisation, die Optimierung von Orten und Zeiten für die eigene, sowie die Ausbalancierung von Arbeit und anderen Lebensbereichen. Es handelt sich unter anderem um folgende Punkte:

- Herausfinden, ob die Arbeit im Home Office zu einem passt
- Orte passend zu Tätigkeiten wählen als Lernprozess

- Eine Balance finden zwischen flexiblem Arbeiten (auch zu unüblichen Zeiten) und der Abgrenzung gegenüber der Arbeit („Boundary Management“)
- Die eigene Arbeit gegenüber den Vorgesetzten sichtbar machen
- Sich auf etwas Neues einlassen, das man nicht kennt

Neue Anforderungen an Führungskräfte

Im Gegensatz zu den neuen Anforderungen an Mitarbeitende wurden neue Anforderungen an Führungskräfte etwas mehr in den "Fortgeschrittenen"-Phasen genannt. Führungskräfte sehen sich mit vielen neuen Anforderungen rund um die Themen Eignung der Mitarbeitenden für flexibles Arbeiten, Vertrauen, Auslastung der Mitarbeitenden und Anerkennung. Im Einzelnen wurden folgenden Punkte identifiziert:

- Eignung der Mitarbeitenden für flexibles Arbeiten erkennen und fördern
- Mitarbeitende befähigen, mit Selbstverantwortung umgehen zu können
- Anerkennung zeigen bei mobil-flexibler Arbeit
- Passenden Führungsstil finden (z.B. durch Kontrolle aufgeben, Vertrauen aufbauen)
- Erkennen von Überlastung der Mitarbeitenden
- Botschaften des eigenen Verhaltens erkennen (z.B. wenn man nachts Mails verschickt)

Organisationale Rahmenbedingungen schaffen

In dieser Gruppe von Codes wurden vor allem zwei Aspekte genannt: Organisationen, d.h. die Geschäftsleitung, müssen mit einem Statement oder einer Policy die grundsätzliche Möglichkeit mobil-flexibler Arbeit schaffen. Fehlt ein solches Statement, herrscht Unsicherheit und Uneinheitlichkeit. Weiter muss das Thema Zeiterfassung verbindlich geregelt werden, weil dies insbesondere bei mobil-flexibler Arbeit viele Unsicherheiten auslöst. Bei diesen Aspekten waren keine Phasenschwerpunkte festzustellen.

Passende Technologien für mobil-flexibles Arbeiten

Bezüglich der Technologien für mobil-flexibles Arbeiten wurden interessanterweise die meisten Nennungen in Fällen aus Phase 5 gemacht. Es scheint plausibel zu sein, dass Technologien mit zunehmender Flexibilisierung wichtiger werden, und somit auch mehr Herausforderungen mit sich bringen. In Phase 5 zeigen sich insbesondere Schwierigkeiten bei der Implementierung und tatsächlichen Nutzung von neuen Kommunikations- und Kollaborationstools: Eine Kollaborationsplattform oder ein ähnliches Tool ist von der technischen Seite her noch relativ schnell installiert – es ist aber ein langer Weg, bis sie auch wirklich von allen optimal genutzt wird und ihre ganzen Vorteile entfalten kann.

In den "Einsteiger"-Phasen zeigten sich auch technologische Herausforderungen, diese drehen sich aber eher um die Einführung und Aktualisierung von Basis-Technologien wie Laptops, Smartphones oder dem Zugang zum Unternehmensnetzwerk von ausserhalb.

Kultur für mobil-flexibles Arbeiten schaffen

Wenig überraschend zeigte sich die Arbeitskultur als eine grosse Herausforderung – und zwar in allen Phasen. Zwei grosse Themenfelder mit jeweils vielen Codes konnten gefunden werden: Zum einen haben Interviewte aus allen Phasen damit zu tun, "von der Präsenzkultur wegzukommen". Dies wurde so beschrieben, dass Mitarbeitende im Home Office als abwe-

send (ähnlich wie krankheitsbedingte Abwesenheit) wahrgenommen werden und dementsprechend nicht kontaktiert werden. Zum anderen sehen Interviewte, speziell aus den "Einsteiger"-Phasen, das Thema Eifersucht zwischen jenen Mitarbeitenden, die flexibel arbeiten können und jenen die es nicht können als Herausforderung. Als drittes relevantes Themenfeld wurde dementsprechend auch eine "kulturelle Spannung" zwischen unterschiedlichen Konzernbereichen festgestellt, also zwischen Bereichen, die bereits sehr flexibel arbeiten und solchen, die es (noch) nicht tun.

Veränderungen durchbringen (Change Management)

Das Thema "Veränderungen", auch unter dem Begriff Change Management bekannt, erwies sich als eine weitere zentrale Herausforderung. Denn mit einem Geschäftsleitungsbeschluss, mit einer Policy und mit der Einführung von Technologien ist der Wechsel zum mobil-flexiblen Arbeiten nicht getan. Im Veränderungsprozess müssen unter anderem die Skeptiker der neuen Arbeitsweise abgeholt werden, eine positive Stimmung für den Wechsel erzeugt werden, Mitarbeitende einbezogen werden und die Verwendung neuer Tools gelernt werden. Die grössten Herausforderungen scheinen die Angst vor dem Unbekannten und der Umgang mit Unsicherheit zu sein, wobei dies sowohl Mitarbeitende als auch die Organisation selbst (in Verkörperung der Führungskräfte) betrifft.

Veränderungsprozesse zu gestalten ist schwerpunktmässig eine Herausforderung in den "Einsteiger"-Phasen. Möglicherweise haben sich Mitarbeitende in den höheren Phasen bereits an den beständigen Wandel gewöhnt.

Desk Sharing als besondere Herausforderung

Interessanterweise wurde das Thema Desk Sharing besonders häufig genannt. Dies liegt natürlich zu einem gewissen Teil an unserem Sample, in dem viele Unternehmen vertreten sind, welche gerade erst einen Wechsel in eine Bürolandschaft mit flexiblen Arbeitsplätzen vollzogen haben oder in naher Zukunft vollziehen werden. Die Aufgabe des eigenen Arbeitsplatzes oder auch des Einzelbüros (bei vielen Führungskräften) ist hierbei eine zentrale Herausforderung. Hierbei zeigte sich, dass Mitarbeitende häufig das Gefühl haben, ihnen wird etwas weggenommen ohne eine entsprechende "Entschädigung" oder einen Gegenwert. Aber auch wenn das Prinzip Desk Sharing akzeptiert wird, ist es dennoch eine Herausforderung, sich darin zurecht zu finden. Einige interviewte Teams berichten von einer mühsamen Suche nach den passenden Regeln (z.B. für das Problem der "Frühstarter", die sich die besten Plätze schnappen) und einer Balance zwischen Flexibilität und Beständigkeit, was die Platzwahl angeht. Herausforderungen zu Desk Sharing fanden sich in allen Fällen, welche Desk Sharing einsetzen, unabhängig von der Phasenzugehörigkeit.

Flexibles Arbeiten für wen und in welchem Umfang?

Diese Herausforderung bezieht sich auf die Frage, wer alles flexibel arbeiten darf und in welchem Umfang. Es ist eine Frage, die sich fast ausschliesslich auf den "Einsteiger"-Phasen stellt. Teams und Führungskräfte sind hier auf der Suche nach Regeln und Kriterien: Wie viele Tage pro Woche darf Home Office gemacht werden? Unter welchen Auflagen? Und ist das nicht irgendwie unfair gegenüber dem Personal in der Produktion, welches jobbedingt nicht flexibel arbeiten kann? Solche und ähnliche Fragen werfen hier Konflikte auf. Diese Herausforderung steht in engem Zusammenhang mit der Anforderung für Führungskräfte,

die Eignung von Mitarbeitenden zu erkennen und mit der kulturellen Herausforderung rund um das Thema Neid/Eifersucht umzugehen.

In den "Fortgeschrittenen"-Phasen sind diese Fragen beantwortet – entweder durch formale Regeln/Beschlüsse oder, weil es sich einfach "eingependelt" hat – und stellen daher keine Herausforderung mehr dar.

Präsenz wird zum knappen Gut

Allerdings zeigte sich eine neue Herausforderung vermehrt in den Interviews aus den "Fortgeschrittenen"-Phasen: gemeinsame physische Präsenz wird ohne aktives Zutun zunehmend weniger, so dass sie mehr Koordination und Absprachen erfordert. Je mobiler die Teammitglieder arbeiten, desto seltener werden Gelegenheiten für den spontanen Austausch (sowohl arbeitsbezogener als auch privater Austausch). Schnell eine kleine Entscheidung zu fällen, sich zur Pause verabreden, oder einfach nur mitbekommen, woran die anderen gerade so arbeiten wird schwieriger, wenn die Zeiten gemeinsamer Anwesenheit im Büro weniger werden.

4 Enabler (Erfolgsfaktoren)

Es wurden insgesamt 388 Textstellen als Enabler codiert. Die Auswertung hat eine Einteilung für mobil-flexible Arbeit in 3 Gruppen ergeben:

- Gruppe 1: Basis-Enabler für mobil-flexible Arbeit
- Gruppe 2: Spezifische Enabler für die Einstiegsphase in mobil-flexible Arbeit
- Gruppe 3: Spezifische Enabler für die Professionalisierung

Dabei umfasst die Gruppe 1 Enabler, die ganz generell voraussetzend für jegliche Form mobil-flexibler Arbeit sind – unabhängig, ob es sich um den Einstieg in mobil-flexibles Arbeiten (Phasen 2 und 3) oder um deren weitere Professionalisierung handelt. Gruppe 2 beinhaltet Enabler, die in den Interviews als spezifische Enabler für den Einstieg in mobil-flexible genannt wurden und Gruppe 3 solche, die als spezifisch für die weitere Professionalisierung bezeichnet werden können. Nachfolgend werden diese drei Gruppen detaillierter beschrieben.

4.1 Basis-Enabler für mobil flexible Arbeit

Es wurden 100 Textstellen als Basis-Enabler für mobil-flexible Arbeit identifiziert. Wie die folgende Tabelle zeigt, haben sich eine technologische Rahmenbedingung (Basistechnologie) und zwei sozio-organisationale Faktoren (Angemessene Form der Beteiligung der Mitarbeitenden, Regeln vereinbaren und weiterentwickeln) als Basis Enabler für mobil-flexible Arbeit in allen Phasen herausgestellt.

Tabelle 4: Basis-Enabler für mobil-flexible Arbeit und Codes je Phase

Basis-Enabler für mobil-flexible Arbeit	Experten- interviews	"Einsteiger"		"Fort- geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Basis-Technologien für mobil-flexibles Arbeiten	7	11	9	10	2
Regeln vereinbaren und weiterentwickeln	4	6	14	16	6
Angemessene Form der Beteiligung der Mitarbeitenden	8	2	1	3	1
<i>Summe</i>	19	19	24	29	9

Basis-Technologien für mobil-flexibles Arbeiten

Zur Herstellung von Arbeitsfähigkeit an Orten ausserhalb des Main Office werden Tools für Online Meetings (wie z.B. Lync oder Webex) und mobile Geräte (hauptsächlich Smartphones, Laptops oder Tablets) für das Abrufen von e-Mails etc. von den Befragten als zentrale Voraussetzungen genannt werden. Die Bedeutsamkeit einer Online-Verbindung wurde in den Interviews auch daran ersichtlich, dass Unterbrechungen oder Störungen der Verbindung korrespondierend als zentrale Disabler für mobil-flexibles Arbeiten genannt wurden. Weiterhin wurden die Digitalisierung und das Loslösen von papierbasierten Abläufen als wichtige Bedingungen für mobil-flexibles Arbeiten herausgestellt. Erst wenn eine physische Anwesenheit nicht mehr in allen Fällen erforderlich ist, kann anteilig auch an anderen Orten als dem Main Office im Stammhaus gearbeitet werden.

Regeln vereinbaren und weiterentwickeln

Weiterhin wurde in den Interviews öfters und in allen Phasen auf die zentrale Bedeutung des Erstellens, aber auch der allmählichen Anpassung und Weiterentwicklung von Regeln und Konventionen für die erfolgreiche Gestaltung mobil-flexibler Arbeit hingewiesen. Sowohl beim Einstieg wie auch bei der Professionalisierung dieser Arbeitsform sind Regeln offensichtlich nötig – allerdings in veränderter Art und Weise. So erscheinen sie in den frühen Phasen stärker restriktiv, haben verbindlichen Charakter und dienen zur Absicherung des Einstiegs in ein mobil-flexibles Arbeitsmodell. In den späteren Phasen weisen die Interviews auf eher dezentral z.B. auf Teamebene entwickelte Regeln hin, die zusätzlich stärker als Konvention verstanden werden. Diese grundsätzliche Unterscheidung findet sich auch in ähnlicher Weise bei der Regelung zum Shared Desk. In diesem Zusammenhang kommt auch „konzernweiten Regeln“ eine für die Etablierung und Professionalisierung mobil-flexibler Arbeitsformen wichtige Bedeutung zu. Gemeint sind hier im Wesentlichen „Statements“ aus der Geschäftsleitung, dass mobil-flexibles Arbeiten „erwünscht“ ist und ihm eine für die Organisation strategische Perspektive zukommt. Solche Bekundungen geben nach Ansicht der Befragten Orientierung und Sicherheit im Rahmen des Change- und Transformationsprozesses.

Angemessene Form der Beteiligung von Mitarbeitenden

Die angemessene Beteiligung der Mitarbeitenden wurde in verschiedenen Interviews und v.a. auch von den befragten Experten aus den Bereichen der Informationstechnologie, des Human Resource Managements und des Facility Managements herausgestellt. Interessanterweise haben die Organisationen bei den Transformationen hin zur Etablierung wie auch zur Professionalisierung gute Erfahrungen mit „Ambassadors“ gemacht, die bereits Erfahrungen mit Aspekten dieser Arbeitsform gemacht haben und dem ganzen Vorhaben sehr positiv gegenüberstehen. Solche Botschafterinnen und Botschafter können z.B. unter den Auszubildenden rekrutiert werden.

4.2 Spezifische Enabler für den Einstieg

Es wurden 95 Textstellen den einstiegsspezifischen Enablern zugeordnet. Es konnten drei Gruppen von Enablern gebildet werden (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Spezifische Enabler für den Einstieg und Codes je Phase

	Experten- interviews	"Einsteiger"		"Fort- geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Spezifische Enabler für den Einstieg					
Führung etabliert flexib. Arbeit, verhindert Zurückfallen	3	2	14	2	
Präsenz als Normalfall, flexib. Arbeiten als Ergänzung		11	6	1	
Organisation des Wechsels, der Umstellung	6	5	37	8	
<i>Summe</i>	9	18	57	11	

Führung etabliert flexible Arbeit, verhindert Zurückfallen

Hierunter fallen spezifische Führungsentscheide, die flexibles Arbeiten ermöglichen. Für Führungskräfte geht es insbesondere darum, bei den Mitarbeitenden Ängste und Widerstände abzubauen. Widerstände müssen aber auch viele Führungskräfte selbst überwinden, wenn sie (Präsenz-)Kontrolle abgeben und einen zielorientierten Führungsstil etablieren. Ein gutes Arrangement hierbei kann die Vereinbarung einer Probezeit für mobil-flexibles Arbeiten sein, während der sich sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte auf die neue Arbeitsform einlassen können.

Ein interessanter Aspekt dieses Enablers betrifft die technologische Seite: Da in den "Einstieger"-Phasen oft nur Basis-Technologien für die mobil-flexible Arbeitsweise zur Verfügung stehen, wird oft nach Workarounds gesucht und zum Beispiel eine externe Cloud-Lösung wie Dropbox genutzt, weil es keinen firmeneigenen Dienst zum Dateien teilen (speziell auch mit Partnern oder Kunden) gibt. Hier können Führungskräfte insofern förderliche Bedingungen schaffen, als dass sie diese Praxis tolerieren, wenn eben die strikte Einhaltung von Firmen-Policies das mobil-flexible Arbeiten stark erschweren würde.

Präsenz als Normalfall, flexibles Arbeiten als Ergänzung

Dieser Enabler beschreibt eine Grundhaltung oder auch ein grundlegendes Verständnis von mobil-flexibler Arbeit: Normalerweise arbeiten wir im Büro, Arbeit an anderen Orten findet als Ergänzung statt. Die gemeinsame Präsenz im Büro wird also als der Normalfall angesehen, selbst wenn einige im Team regelmässig in der Woche z.B. bei Kunden arbeiten oder Home Office Tage machen. Ein typisches Arrangement, welches in vielen Interviews erwähnt wurde, war, dass Home Office Tage vorab bei der oder dem Vorgesetzten angekündigt werden müssen und sie oder er eine Art Vetorecht hat. Meist ging es den interviewten Führungskräften aber laut ihrer Aussage nicht um Kontrolle, sondern um das Wissen, wo jemand ist.

Organisation des Wechsels, der Umstellung

Dieser Enabler wurde ausserordentlich oft in den Fällen aus Phase 3 diskutiert. Hierunter fallen gross angelegte Pilotprojekte oder auch Massnahmen wie z.B. das "Einüben" mobil-flexibler Arbeit, bevor man in die neuen Büroräume mit flexiblen Arbeitsplätzen umzieht. Eine gute Informationspolitik über die neue Arbeitsweise oder den neuen Arbeitsort sind natürlich auch förderlich. Viele weitere Massnahmen, wie "Götti"-Funktion, Schulungen (z.B. zu neuen Tools) oder auch gemeinsame Entrümpelungsaktionen vor dem Umzug gehören auch dazu.

4.3 Spezifische Enabler für Professionalisierung mobil-flexibler Arbeit

Es wurden 192 Textstellen dieser Gruppe von Enablern zugeordnet. Die überwiegende Mehrheit stammt aus Fällen aus den Phasen 4 und 5. Wie die Übersicht in Tabelle 6 zeigt, steht hier im Gegensatz zu einer ersten Etablierung dieser Arbeitsform ihre Optimierung, Weiterentwicklung und Professionalisierung im Zentrum.

Tabelle 6: Spezifische Enabler für Professionalisierung und Codes je Phase

Spezifische Enabler für Professionalisierung	Experten-interviews	"Einsteiger"		"Fort-geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Führung motiviert zur Optimierung	5	1	3	24	12
Multispace mit passenden Zonen	4		5	12	5
Technologie gezielt für intensives flexibles Arbeiten			1	25	21
Rahmenbedingungen für Weiterentwicklung schaffen	5			11	9
Flexible Arbeit als Normalfall, Präsenz wird organisiert			1	16	19
Reifegrad/Kompetenzen von Mitarbeitenden			3	2	8
<i>Summe</i>	<i>14</i>	<i>1</i>	<i>13</i>	<i>90</i>	<i>74</i>

Führung motiviert zur Optimierung

Diese Gruppe von Enablern beschreibt Führungsverhalten, welches gezielt die Optimierung der neuen Arbeitsweise vorantreibt. Mit Abstand am häufigsten wurde hier das intensive gegenseitige Feedback zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten genannt. Des Weiteren wurde deutlich, welche starke Rolle die Führungskräfte allein durch ihre Vorbildfunktion spielen. Dabei geht es nicht nur um das Bekenntnis zu den neuen Arbeitsformen, sondern auch zu zeigen, dass eine passende Praxis, was z.B. Erreichbarkeit, Ausmass der Flexibilität und Life-Balance angeht, immer wieder neu gefunden werden muss. Das Thema Vertrauen bleibt hier ebenso wichtig.

Multispace mit passenden Zonen

Während in den "Einsteiger"-Phasen auch im klassischen Büro-Setting flexibel gearbeitet werden kann, ist für die Professionalisierung mobil-flexibler Arbeit ein entsprechender Büroraum nötig. Dies scheint zumindest in unserem, mehrheitlich aus Grossunternehmen bestehendem Sample der Fall zu sein. Im Multispace Büro ist es wichtig, einerseits als Team einen Platz (manchmal "Home Base" genannt) zu finden und andererseits die Flexibilität auch auszukosten. Die Art und Anzahl der verschiedenen Zonen muss natürlich passen. Wie viele Sitzungszimmer, wie viele Plätze für den Rückzug und welche Möglichkeiten für den informellen Austausch benötigt werden, ist je nach Team und Aufgaben allerdings sehr unterschiedlich.

Technologie gezielt für intensives flexibles Arbeiten

In den "Fortgeschrittenen"-Phasen mobil-flexibler Arbeit wird entsprechend fortgeschrittene Technologie benötigt, wie z.B. leichte und mobile Geräte oder fortgeschrittene Technologielösungen. Eine hohe Usability der Tools ist nötig, damit sie auch angenommen und genutzt werden. Am meisten diskutiert wurden in den Interviews allerdings Tools für den informellen Austausch: Einerseits kommen Plattformen für den unternehmensweiten Austausch ("Enterprise Social") mehr Bedeutung zu, andererseits wurden in mehreren Teams auch einfache Kurznachrichtendienste wie z.B. WhatsApp genutzt. In jedem Fall ist ein gemeinsames Verständnis für die Nutzung der Kommunikationstools wichtig.

Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung schaffen

Diese Gruppe fasst viele kleinere Aspekte zusammen, die als Summe aber dennoch wichtig sind: Auch wenn sie bereits sehr flexibel arbeiten, müssen Organisationen bestimmte Bedingungen so setzen, dass die Arbeitsformen kontinuierlich weiterentwickelt werden können. Hierzu gehören z.B. das konstante Commitment des oberen Managements, die Zusammenarbeit von HR, IT und Facility Management, und das kontinuierliche Aufzeigen des Nutzens der neuen Arbeitsformen.

Mobil-flexible Arbeit als Normalfall, Präsenz wird organisiert

Diese Gruppe beschreibt, ähnlich wie in den "Einsteiger"-Phasen, eine organisationale Grundhaltung, ein Grundverständnis mobil-flexibler Arbeit, nämlich dass sie "normal" ist. Üblicherweise geht man unter diesen Verhältnissen also davon aus, dass die meisten Mitarbeitenden in irgendeiner Form flexibel arbeiten und Arbeitszeiten und -orte bis zu einem gewissen Grad frei wählen können. Nötig für dieses Arrangement ist allerdings, dass man bewusst Möglichkeiten und "Gefässe" schafft für physische Treffen der Mitarbeitenden. Das regelmässige Team-Meeting wird eher wichtiger, und für den informellen Austausch muss auch gesorgt werden. Typisch ist z.B., dass einen Tag in der Woche regelmässig alle im Büro anwesend sind.

Reifegrad/Kompetenzen von Mitarbeitenden

In den "Fortgeschrittenen"-Phasen der Professionalisierung mobil-flexibler Arbeit wird zunehmend auch der "Reifegrad" der Mitarbeitenden wichtiger, also deren Kompetenzen für erfolgreiches mobil-flexibles Arbeiten wie Selbstorganisation oder Eigenverantwortung. Mitarbeitende müssen über ein passendes Boundary Management verfügen, d.h. sie müssen in der Lage sein, Arbeit und alle anderen Lebensbereiche auszubalancieren. Auch die Versiertheit mit den Kommunikationstools wird zunehmend zu einer notwendigen Bedingung.

5 Disabler

Es wurden 164 Textstellen als Disabler im Sinne von hinderlichen Faktoren für die Einführung bzw. für die weitere Professionalisierung mobil-flexibler Arbeit identifiziert. Korrespondierend zu den Enablern, konnten auch die Disabler in die drei folgenden Gruppen eingeteilt werden:

- Gruppe 1: Generelle Disabler für mobil-flexible Arbeit
- Gruppe 2: Spezifische Disabler für die Einstiegsphase in mobil-flexible Arbeit
- Gruppe 3: Spezifische Disabler für die Professionalisierung mobil-flexibler Arbeit

Dabei umfasst die Gruppe 1 Disabler, die für jegliche Form mobil-flexibler Arbeit eine Hürde darstellen – unabhängig, ob es sich um den Einstieg in mobil-flexibles Arbeiten (Phasen 2 und 3) oder um deren Professionalisierung handelt. Gruppe 2 beinhaltet Disabler, die in den Interviews als spezifische Hindernisse für den Einstieg in mobil-flexible Arbeit genannt wurden und Gruppe 3 solche, die als Hindernisse für die weitere Professionalisierung bezeichnet werden können. Einen Überblick über die Verteilung der gefundenen Zitationen auf die einzelnen Phasen findet sich in der folgenden Grafik. Es fällt auf, dass der grössere Teil der Disabler auf die Einstiegsphasen (Phasen 2 und 3) bezogen sind (99 Nennungen) und der kleinere auf die Experten- oder Professionalisierungsphasen (59 Nennungen). Bezieht man die im Verhältnis deutlich geringere Anzahl von Interviews in den Einstiegsphasen (N=8) gegenüber den Professionalisierungsphasen (N=17) ein, so kann auf eine deutlich stärkere Bedeutsamkeit von Disablern in der Einstiegsphase und auf eine schwächere in den professionalisierten Phasen geschlossen werden. Demnach scheint es bei der Etablierung des Einstiegs in mobil-flexibles Arbeiten auf die Vermeidung von Disablern stärker anzukommen. Mit Bezug auf die Verteilungssituation bei den Enablern (deutlich mehr Enabler in den Professionalisierungsphasen) kann vermutet werden, dass es in den Professionalisierungsphasen weniger auf Disabler sondern stärker auf das Vorliegen von Enablern ankommt.

Tabelle 7: Disabler für mobil-flexible Arbeit und Codes je Phase

Disabler für mobil-flexible Arbeit	Experten- interviews	"Einsteiger"		"Fort- geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Generelle Disabler für mobil-flexible Arbeit	2	1	48	21	1
Spezifische Disabler für Einstieg in mobil-flexible Arbeit	1	6	41	1	1
Spezifische Disabler für Professionalisierung	3		3	26	9
<i>Summe</i>	6	7	92	48	11

Bei den Disablern fällt generell auf, dass es sich um eine grosse Anzahl von Einzelnennungen handelt. Über die Hälfte der insgesamt 50 identifizierten Disabler wurden nur ein- oder zweimal genannt, nur 4 Disabler mehr als 10x („es fehlen angemessene Geräte/Hardware für mobil-flexible Arbeit“ 11x; „Home Office heisst, jemand hat frei (HO als „abwesend“) 11x; „unklare/keine Regelung von mobil-flexibler Arbeit inkl. Erreichbarkeit“ 13x; und „es fehlt Software für die mobil-flexible Arbeit / bzw. diese funktioniert nicht“ 16x). Dies bedeutet, dass die Themen „Regelungen“, „Technologie und Hardware“ und das gemeinsam geteilte Verständnis (ein kultureller Faktor) über Home Office und mobil-flexible Arbeit sich in den befragten Unternehmen als besonders kritisch für die Etablierung bzw. für die Professionalisierung mobil-flexibler Arbeit gezeigt haben.

5.1 Generelle Disabler für mobil-flexible Arbeit

Insgesamt wurden 73 Zitationen der Gruppe der generellen Disabler zugeordnet, die für alle Phasen Hindernisse darstellen. Diese differenzieren sich in die beiden (von der Anzahl der Zitationen her) grossen Untergruppen der „fehlenden Regelungen für mobil-flexible Arbeit“ (39 Nennungen) und der „Unzureichenden Soft-/Hardware für mobil-flexible Arbeit (39 Nennungen) und die kleinere aber nichts desto trotz sehr relevante Gruppe des „Widerstands der Mitarbeitenden“ (5 Nennungen). Die nachfolgende Tabelle zeigt diese Aufteilung.

Tabelle 8: Generelle Disabler für mobil-flexible Arbeit und Codes je Phase

Generelle Disabler für mobil-flexible Arbeit	Experten- interviews	"Einsteiger"		"Fort- geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Fehlende Regelungen für mobil-flexible Arbeit			21	8	
Unzureichende Soft-/Hardware für mobil-flexible Arbeit		1	27	10	1
Widerstand bei Mitarbeitenden (z.B. durch „unehrliche Kommunikation“)	2			3	
<i>Summe</i>	2	1	48	21	1

Fehlende Regelungen für mobil-flexible Arbeit

Gravierende Disabler sahen die Befragten in fehlenden Regelungen zur Genehmigung und zum Ausmass von mobil-flexibler Arbeit. In der Folge wurden auf Seiten der Mitarbeitenden Unsicherheits- und Ungerechtigkeitswahrnehmungen nach dem Motto geschildert, „warum darf mein Kollege Home Office machen und ich nicht?“. Auch wenn in den Einstiegsphasen das Präsenzmodell mit einer Präsenzzeit vor Ort im Unternehmen von ca. 80% und nur von ca. 20% mobil-flexibler Arbeit inkl. Home Office vorherrscht, so spielt die grundsätzliche Regelung auch von eher gering praktiziertem Home Office offensichtlich eine grosse Rolle. Die Genehmigung sollte dabei anhand von Aufgaben und der Eignung von Mitarbeitenden und dem Team erteilt werden können. Ein weiterer Aspekt betrifft die Absprache über die Verwendung von Signalisierungen zum momentanen Arbeitsort. Fehlt eine solche Signalisierung z.B. im Online-Kalender oder im Präsenztool, so können die Kolleginnen und Kollegen aber auch die Führungskraft nicht erkennen, ob der oder die Mitarbeitende gerade arbeitet und ggfs. auch an welcher Art der Arbeit er oder sie sitzt. In der Folge können leicht Phantasien über mögliche Freizeit- oder Urlaubsabsenzen entstehen. Eine weitere Quelle für Missverständnisse und Konflikte beschrieben die Befragten mit unklaren oder fehlenden Regelungen zur Erreichbarkeit im Home Office oder unterwegs. Obschon sehr häufig auf die Notwendigkeit von Absprachen bezüglich der Reaktionszeiten auf E-Mails oder Chats via Messenger hingewiesen wurde, fanden sich genauso häufig Beobachtungen, dass genau dieses in den befragten Teams nicht stattfindet.

Unzureichende Soft-/Hardware für mobil-flexible Arbeit

39 Zitationen beschäftigen sich mit Disablern bestehend aus fehlender oder nicht funktionierender Hard- oder Software. Die Befragten schildern eindrücklich, wie Unterbrüche in den Internet- bzw. VPN-Verbindungen mobil-flexibles Arbeiten von zu Hause oder unterwegs erschweren, verzögern oder auch verunmöglichen können. Ebenso wurden fehlende Geräte

und Devices sowie fehlende Software wie z.B. für das Einpflegen von Kundendaten für die Arbeit von zu Hause oder unterwegs angesprochen.

Widerstand der Mitarbeitenden gegen mobil-flexible Arbeitsweisen

Zum „Widerstand bei Mitarbeitenden“ finden sich zwar nur 5 Zuordnungen. Gleichwohl stellt dies einen zentralen Disabler für mobil-flexible Arbeit dar. In den Interviews wurde u.a. die „nicht ehrliche“ Darlegung von Gründen für die Einführung von mobil-flexibler Arbeit und insbesondere von Desk Sharing Konzepten angesprochen. Wahrgenommene Widersprüche zwischen dem offiziell geäußerten Grund für Desk Sharing (z.B. Förderung von Zusammenhalt und Zusammenarbeit) und dem vermuteten Grund der Kosteneinsparung durch Flächenverdichtung können zu Misstrauen, Ärger und in der Folge zu Widerständen bei den Mitarbeitenden führen. Aus dem Grunde ist auf eine kongruente Kommunikation zu achten.

5.2 Spezifische Disabler für den Einstieg in mobil-flexible Arbeit

Die identifizierten 50 Aussagen zu Disablern, die spezifisch den Einstieg in mobil-flexible Arbeit behindern konnten insgesamt 5 Gruppen zugeordnet werden (siehe nachfolgende Tabelle).

Tabelle 9: Spezifische Disabler für den Einstieg in mobil-flexible Arbeitsweisen und Codes je Phase

Spezifische Disabler für den Einstieg in mobil-flexible Arbeitsweisen	Experten-interview	"Einsteiger"		"Fort-geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Physikalisch-räumliche Hindernisse			15		
Sozio-räumliche Hindernisse		3	6		
Fehlende Software für Kollaboration	1		5		
Noch keine Kultur für mobil-flexibles Arbeiten entwickelt		3	12	1	1
Mangelnde Qualität der Zielvereinbarung			3		
<i>Summe</i>	<i>1</i>	<i>6</i>	<i>41</i>	<i>1</i>	<i>1</i>

Physikalisch-räumliche Hindernisse

Als Disabler für den Einstieg in mobil-flexible Arbeitsweisen haben sich zunächst physikalisch-räumliche Hindernisse herausgestellt. Es fanden sich unterschiedliche Aussagen, die mit der Gestaltung des Grossraumbüros zu tun haben. Einige davon lassen auf eine unpassende oder nicht vorhandene Zonierung schliessen, z.B. wurde eine hohe Sprachverständlichkeit beim Telefonieren am Arbeitsplatz als Hindernis für konzentriertes Arbeiten genannt (Hinweis auf fehlende Telefonkabinen) oder es wurden Ablenkungen durch „Bewegungs-lärm“ berichtet, wenn Sitzungszimmer direkt neben regulären Arbeitsplätzen platziert sind. Ebenfalls wurde eine zu hohe oder zu niedrige Temperatur als Disabler genannt. Dies kann als Hinweis auf Schwierigkeiten verstanden werden, ein für alle passendes Büroklima mit genügend individuellen Kontrollmöglichkeiten einzustellen. Ein anderes Hindernis in dieser Kategorie betrifft einen eher technischen Aspekt. So wurde bemängelt, wenn andere beim

Vorbeilaufen auf den Bildschirm schauen können. Dies könne ärgerlich sein, beispielsweise im Falle vertraulicher Informationen (z.B. zur Personalbeurteilung etc.). Hier fehlt z.B. eine spiegelnde Folie auf dem Bildschirm

Sozio-räumliche Hindernisse

Dieser Kategorie wurden Aussagen zugeordnet, wenn sie die soziale Organisation im Grossraum bzw. Multispace betreffen. Ein öfter genannter Aspekt betrifft die zunächst ungewohnte Anwesenheit von Vorgesetzten im Multispace- oder Grossraumbüro. Genannt wurden u.a. Gefühle des „Unbehaglichseins“ oder der „Unsicherheit“, ob man sich jetzt anders verhalten müsse und nun z.B. keine privaten Gespräche mehr geführt werden sollten. Mit einer „beklemmenden Stille“ im Büro (bspw. wenn viele am Freitag im Home Office arbeiten) und dem befürchteten hohen Aufwand bei der Buchung von Besprechungszimmern wurden zwei weitere sozio-organisationale Disabler genannt. Ebenso wurden Aussagen dieser Kategorie zugeordnet, die Aufgaben betreffen, die als einschränkend für örtliche Mobilität bezeichnet wurden (z.B. zu kurzzyklische oder zu wenig komplexe Aufgaben für Home Office).

Fehlende Software für Kollaboration

Korrespondierend zu dem Enabler „Zugriff auf Datenablage/Server von überall aus“ wurde als Hindernis beschrieben, wenn ein solcher Zugriff nicht funktioniert oder aber eine gemeinsame Datenablage nicht auf externe Partner ausgewertet werden könne. Dies trifft offensichtlich zu, wenn entsprechende Softwarelösungen fehlen (Stichwort: Cloud) oder aus Kostengründen nicht beschafft werden oder aber, wenn zwar Softwarelösungen verfügbar sind, aber innerhalb der Mitarbeitenden nicht bekannt sind.

Noch keine Kultur für mobil-flexibles Arbeiten etabliert

Ein zentraler Disabler für den Einstieg in mobil-flexible Arbeit besteht in fehlenden oder hinderlichen kulturellen Voraussetzungen. Als besonders kritisch wurde beispielsweise das Aufkommen von „Neid“ bezeichnet, der offensichtlich dann leicht auftreten kann, wenn Freiheiten bspw. einer Pilotgruppe zur Erprobung neuer Devices oder neuer Räumlichkeiten als willkürlich und ungerecht erlebt werden (häufig in Folge unvollständiger Kommunikation). Dies betrifft auch den Umstand, wenn es als ungerecht wahrgenommen wird, dass einige Kollegen/Kolleginnen in höherem Ausmass mobil-flexibel arbeiten können als man selbst. Auf der anderen Seite zeigen sich unzureichende oder hinderliche kulturelle Aspekte, wenn Home Office bspw. interpretiert wird als „hat frei“ (Home Office als Freizeit). Eine solche – kritische – Haltung zur Arbeit an unterschiedlichen Orten hat deutlich negative Wirkung auf die Einführung mobil-flexibler Arbeit. Z.T. fühlen sich die Kolleginnen und Kollegen dadurch gezwungen im Home Office länger zu arbeiten als im Geschäft.

Mangelnde Qualität der Zielvereinbarung

Die hier zugeordneten Zitate beschäftigen sich mit mangelnder Qualität der Zielvereinbarung und deren negativen Auswirkungen auf die Einführung mobil-flexibler Arbeit. Aspekte sind hier, wenn nachvollziehbare Ziele fehlen (es sich bspw. eher um eine To-Do-Liste handelt) oder wenn vereinbarte Ziele nicht zur Orientierung und für das Feedback genutzt werden.

5.3 Spezifische Disabler für die Professionalisierung mobil-flexibler Arbeit

Tabelle 10: Spezifische Disabler für den Einstieg in mobil-flexible Arbeitsweisen und Codes je Phase

Spezifische Disabler für den Einstieg in mobil-flexible Arbeitsweisen	Experten-interviews	"Einsteiger"		"Fort-geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Vorhandene Kollaborationstools werden nicht genutzt			1	6	2
Mangelnde Beteiligungsmöglichk. für die Mitarbeitenden	2			4	3
Multispace-Konzept passt nicht zu Aufgaben			1	9	
Erschwerende verkehrsbezogene Faktoren			1	9	
Mangelhafte Organisation u. Gestaltung des Home Office				5	
Führungsproblematiken	1		1		4
<i>Summe</i>	3		4	33	9

Vorhandene Kollaborationstools werden nicht genutzt

Stand in der Einstiegsphase das Fehlen von Tools bspw. für die Einbindung externer Partner im Vordergrund, so handelt es sich bei der Professionalisierungsphase um eine Akzeptanzproblematik. Die Tools sind zwar vorhanden, werden aber infolge der nicht flächendeckend vorhandenen Kenntnis um solche Tools oder infolge einer „zu grossen“ Vielfalt an Kommunikationsmedien entweder gar nicht oder aber nicht einheitlich genutzt.

Mangelnde Beteiligungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden

Die Professionalisierungsphase ist ganz wesentlich auf die Beteiligung der Mitarbeitenden angewiesen. Dies zeigen z.B. die Enabler „Beteiligung durch Mitarbeitende ermöglichen“ oder „es braucht Pioniere, die neue Wege gehen“. Umgekehrt wurde es als sehr hinderliche für die Professionalisierung mobil-flexibler eingeschätzt, wenn eine solche Beteiligung erschwert oder gar verunmöglicht wird. In diesem Zusammenhang wurde eine fehlende Mitsprache bei der IT-Ausstattung oder bei der Festlegung der „Home Base“ im Multispace (inkl. Festlegung der Personen, die mit einem zusammen in einer Zone sitzen) als Disabler hervorgehoben. Auch kann offensichtlich ein motivationaler Aspekt zu einer mangelnden Beteiligung führen, dann nämlich, wenn den Mitarbeitenden der Nutzen der neuen Arbeitsweise nicht deutlich wird und sie sich deshalb nur zögerlich engagieren.

Multispace-Konzept passt nicht zu Aufgaben

Gegenüber der Einstiegsphase zeichnet sich die Professionalisierungsphase durch einen deutlich höheren mobil-flexiblen Anteil aus, die Präsenzzeit vor Ort im Stammhaus wird zum knappen Gut. Damit steigen auch die Anforderungen an das Layout und die Gestaltung der Bürolandschaft. Als klare Hindernisse bezeichneten es die Interviewten, wenn inhaltlich zusammenarbeitenden Bereich infolge Platzmangels oder noch nicht zu Ende gedachtem Homebase Konzept nicht zusammen sitzen können. Als ärgerlich wurden nicht funktionie-

rende flexible (wenn z.B. Monitore nicht funktionieren und nur zögerlich instand gesetzt wird) oder schlecht ausgestattete Arbeitsplätze bezeichnet (wenn z.B. der Home Office Arbeitsplatz mit privaten Mitteln mit zwei Bildschirmen besser ausgestattet ist als im Stammhaus). Der von den zugeordneten Zitaten umfangreichste Disabler fand sich in einer nicht zu den Tätigkeiten/Aufgaben passenden Zonierung. Als Beispiele wurden beispielsweise fehlende Rückzugsmöglichkeiten (individuell oder in der Gruppe) oder aber die störende Anordnung von kommunikativen und Stillarbeitszonen nebeneinander. Deutlich wird, mit der abnehmenden Präsenzzeit vor Ort wird diese umso wichtiger und man möchte sie möglichst gut genutzt und unterstützt wissen.

Erschwerende verkehrsbezogene Faktoren

Bei vorliegendem Wunsch vermehrt mobil-flexibel zu arbeiten haben sich zwei Hindernisse herausgestellt, die mit der verkehrstechnischen Anbindung zu tun haben. Einerseits wurde es als Nachteil eingeschätzt, wenn es in der Nähe der Heimatstadt zu wenig firmeneigene Coworking Spaces gibt. Denn dann bliebe nur das Home Office als Alternative. Auch eine ungünstige verkehrstechnische Anbindung der Home Base wurde als Hindernis gesehen. In diesem Fall käme es zur Arbeit im Home Office als „Vermeidungsstrategie“ und nicht, weil die Aufgaben und die generelle Situation Home Office nahelege.

Mangelhafte Organisation und Gestaltung des Home Offices

Korrespondierend zur unangemessenen Ausstattung des Main Offices gab es auch Stimmen, die die Ausstattung im Home Office bemängelten bzw. auch eine zögerliche Unterstützung bei der Einrichtung durch das Stammhaus. So wurde beispielsweise die technische Ausstattung kritisiert, indem z.B. kein zweiter Bildschirm im Home Office vorhanden sei. Darüber hinaus wurde auch der fehlende Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen im Home Office als Nachteil gesehen. Weiterhin käme es darauf an, auch in der Nachbarschaft für eine Akzeptanz zu sorgen, dass man im Home Office arbeite und nicht „frei“ habe. „Sprüche“ von aussen wurden als deutliche Erschwernis betrachtet.

Führungsproblematiken

Kennzeichnend für die Professionalisierungsphase mobil-flexibler Arbeit sind der deutlich höhere Anteil mobil-flexibler Arbeit und der damit einhergehende höhere Selbstorganisationsanteil. Vor diesem Hintergrund äusserten die Befragten „Führungsproblematiken“ als weitere Disabler. Die Rolle der Führungskräfte ändere sich und sie müssten verstärkt auch die nicht beabsichtigten Botschaften im Blick behalten – dass z.B. das Versenden von Mails ausserhalb von regulären Arbeitszeiten moralischen Druck bei den Mitarbeitenden erzeuge, auch zu antworten. Auch käme der Vorbildfunktion der Führungskräfte eine grosse Bedeutung bei. Dies gelte auch für negatives Vorleben: Wenn eine Führungskraft gegen Home Office ist und hierfür kein Verständnis aufbringt, dann hat das auch auf die Mitarbeitenden im Team eine die mobile Flexibilität einschränkende Wirkung. Auf der anderen Seite, könne professionalisierte mobil-flexible Arbeit allerdings auch so in „Fleisch und Blut“ übergehen, dass schon einmal vergessen werde, neue Mitarbeitende angemessen einzuführen. Dies wurde als ein weiterer Disabler gesehen. Mobil-flexible Kultur ist bereits so „normal“, dass vergessen wurde neuen MA einzuführen

6 Steuerungsprozesse auf Ebene Organisation

111 Textstellen wurden den Steuerungsprozessen auf Organisationsebene zugeteilt. Es liessen sich hier ebenso wie bei den Enablern und Disablern drei Gruppen unterteilen (Anzahl in Klammern):

1. Basis-Steuerungsprozesse (2)
2. Steuerungsprozesse für die "Einsteiger"-Phasen (1)
3. Steuerungsprozesse für die "Fortgeschrittenen"-Phasen (8)

Dass in den höheren Phasen mehr Steuerungsprozesse auf Ebene Organisation zu finden sind überrascht nicht, da in diesen Phasen mobil-flexibles Arbeiten ja erst so richtig in der ganzen Organisation etabliert ist. Dementsprechend muss es auch auf mehr Ebenen gemangt werden, während in dies in den "Einsteiger"-Phasen noch durch vereinzelte Massnahmen möglich ist.

6.1 Basis-Steuerungsprozesse auf Ebene Organisation

Basis-Steuerungsprozesse betreffen alle Phasen. Hierzu wurden 37 Textstellen gefunden, welche sich in zwei Gruppen einteilen liessen:

Tabelle 11: Basis-Steuerungsprozesse auf Ebene Organisation und Codes je Phase

Basis-Steuerungsprozesse auf Ebene Organisation	Experten-interviews	"Einsteiger"		"Fort-geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Kultur entwickeln und verankern	9	2	5	7	8
bestehende Instrumente/Strukturen nutzen	1	2		1	2
<i>Summe</i>	<i>10</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>8</i>	<i>10</i>

Kultur entwickeln und verankern

In diese Kategorie fallen vielerlei Massnahmen, welche zum Ziel haben eine "FlexWork Kultur" zu fördern. Auch Massnahmen im Rahmen eines Change Management Prozesses gehören hierzu. Nachfolgend eine Auswahl der wichtigsten Codes:

- Möglichkeiten der mobil-flexiblen Zusammenarbeit aufzeigen
- extensives Change Management
- Auszubildende als "Ambassadoren"
- Aufmerksamkeit auf den Arbeitskultur-Wandel (statt Technologie)
- Mitarbeitende im Change-Prozess abholen und auf Ängste eingehen
- Bewusstsein über eigene Firmenkultur entwickeln

Eine besondere Bedeutung kommt hier der Vorbildfunktion des oberen Managements zu. Dass die Geschäftsleitung die neuen Arbeitsformen fördert, indem klare Signale gesendet werden und vorgelebt wird, war für die Interviewten ein wichtiger Einflussfaktor auf die Gestaltung einer passenden Unternehmenskultur.

Bestehende Instrumente/Strukturen nutzen

Unter diesem Oberbegriff konnten wir Codes zusammenfassen, die aufzeigen, wie bestehende organisationale Strukturen und Steuerungsinstrumente für die Gestaltung mobil-flexibler Arbeit eingesetzt werden können. Massnahmen wie regelmässige Mitarbeitendenumfragen, 360°-Führungsfeedbacks, oder flexible Arbeitszeitregelungen sind in vielen Unternehmen ganz unabhängig von einer mobil-flexiblen Arbeitsweise bereits vorhanden. Diese Instrumente können natürlich auch für die Etablierung neuer Arbeitsformen genutzt werden, indem beispielsweise in der Mitarbeitendenumfrage nach entsprechenden Bedürfnissen gefragt wird. Ausserdem bietet ein Gesamtarbeitsvertrag ebenso bereits Strukturen und Leitlinien für die Arbeitsgestaltung und kann so ebenfalls einbezogen werden.

6.2 Organisationale Steuerungsprozesse für die „Einsteiger“-Phasen

In den Interviews wurde nur ein organisationaler Steuerungsprozess gefunden, der spezifisch für die „Einsteiger“-Phasen ist:

Tabelle 12: Organisationale Steuerungsprozesse für „Einsteiger“-Phasen und Codes je Phase

Org. Steuerungsprozesse für „Einsteiger“-Phasen	Experten- interviews	"Einsteiger"		"Fort- geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Detaillierte Regelungen	1	5	7	1	

Detaillierte Regelungen

Es zeigte sich, dass in den „Einsteiger“-Phasen mobil-flexibles Arbeiten insbesondere über detaillierte Regelungen gesteuert wird. Insbesondere geht es hier um das „Genehmigen“ von Arbeit im Home Office oder auch einzelnen Home-Office-Tagen. Organisationen in diesen Phasen steuern durch sehr präzise Vorgaben, wann wer und wie viel mobil-flexibel arbeitet. Dies scheint in den „Einsteiger“-Phasen erfolgreich zu sein, wohl auch weil dadurch Unsicherheiten und Ängste abgebaut werden können.

6.3 Organisationale Steuerungsprozesse für die „Fortgeschrittenen“-Phasen

Im Gegensatz zu den „Einsteiger“-Phasen fand sich in den „Fortgeschrittenen“-Phasen eine Vielzahl organisationaler Steuerungsprozesse. Dies macht deutlich, welcher Entwicklungsschritt es für Organisationen ist, die Phase der tatsächlichen Etablierung von mobil-flexibler Arbeit zu erreichen. Die nötigen Steuerungsprozesse gehen deutlich über eine Regulierung hinaus, auch weil Regeln selbst mehr als Leitplanken mit grösserem Handlungsspielraum verstanden werden.

Tabelle 13: Organisationale Steuerungsprozesse für „Fortgeschrittene“-Phasen und Codes je Phase

Organisationale Steuerungsprozesse für „Fortgeschrittene“-Phasen	Experten-interviews	"Einsteiger"		"Fort-geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Regelungen als „Leitplanken“	2	1	1	5	
Zusammenwirken zentraler Stabsfunktionen	2			2	2
Pilotprojekte und Evaluationen	3		1	7	2
Firmenweite Technologien steuern flexibles Arbeiten		1	1	3	1
Hierarchien verflachen				3	1
FlexWork-spezifische Führungsentwicklung	4				2
Flex. Arbeit in der Praxis nach aussen sichtbar machen					2
Experimente ermöglichen			1		4
<i>Summe</i>	<i>11</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>20</i>	<i>14</i>

Regelungen als Leitplanken

Regelungen werden hier häufig als generelle Leitplanken eingesetzt, die Extreme verhindern sollen, aber ansonsten viel Spielraum lassen sollen. Oft werden Entscheide delegiert an die oder den direkten Vorgesetzte/n. Beispielsweise wurde in einem Unternehmen bewusst darauf verzichtet, anhand der Aufgabenprofile zu definieren, für welche Mitarbeitende mobil-flexibles Arbeiten geeignet ist und für welche nicht. Diese Entscheidung wurde stattdessen in den Verantwortungsbereich der direkten Vorgesetzten gelegt.

Zusammenwirken zentraler Stabsfunktionen

Eine wichtige Rolle kommt in den „Fortgeschrittenen“-Phasen dem Zusammenwirken zentraler Stabsfunktionen zu. Insbesondere wurde die Zusammenarbeit zwischen HR, IT und Facility Management als nötiges „Triumvirat“ beschrieben, um erfolgreich mobil-flexibles Arbeiten zu gestalten. Dies drückt sich dann insbesondere darin aus, wenn Räume, Technologien und bestimmte HR-Massnahmen gemeinsam entwickelt werden, wenn also beispielsweise der Umzug in ein neues Multispace Büro verbunden wird mit der Einführung neuer Technologien für mobil-flexibles Arbeiten sowie Schulungen oder Workshops für Mitarbeitende und Führungskräfte. Wichtig für dieses Zusammenwirken ist auch, eine Vision zu entwickeln für die Entwicklung der Organisation in Bezug auf mobil-flexibles Arbeiten.

Nicht zu vergessen ist der Einbezug der Personalkommission als weitere wichtige Instanz.

Pilotprojekte und Evaluationen

Diese Steuerungsprozesse wurden besonders häufig in Fällen in der Phase 4 beschrieben. Hierbei geht es darum, dass mobil-flexible Arbeitsformen erprobt und evaluiert werden. Dies erfüllt mindestens zwei Funktionen: Zum einen können praktische Erfahrungen gemacht werden und diese in der firmenweiten Einführung berücksichtigt werden. Unter Umständen

kann man sogar unter mehreren Alternativen auswählen, welche im Pilotprojekt parallel getestet wurden. Die andere, wichtige Funktion besteht darin, dass solche Projekte gut geeignet sind, Ängste abzubauen und Beteiligung der Mitarbeitenden zu ermöglichen.

Firmenweit Technologien steuern flexibles Arbeiten

Auch wenn zu diesen Steuerungsprozessen nur wenige Nennungen gemacht wurden, sollte betont werden, dass Technologien einen steuernden Einfluss haben können. Ein firmenweites soziales Netzwerk kann beispielsweise den Informationsfluss im Unternehmen verbessern – auch wenn die Etablierung natürlich schwierig ist. Durch organisationale Entscheidungen für oder gegen bestimmte Tools kann also Einfluss genommen werden auf die Ausgestaltung mobil-flexibler Arbeit.

Hierarchien verflachen

In den „Fortgeschrittenen“-Phasen wurde zwar vereinzelt, aber dennoch spezifisch der Aspekt der Verflachung von Hierarchien angesprochen. Einige Organisationen setzen sich dies mehr oder weniger direkt zum Ziel, um die mobil-flexible Arbeit zu fördern. Insbesondere geht es dabei um eine Zunahme informeller Führung und eine Reduktion von Top-Down-Entscheidungen.

FlexWork-spezifische Führungsentwicklung

Führung wird schwieriger und komplexer in mobil-flexiblen Kontexten. Um dieser Herausforderung etwas entgegenzustellen, setzen einige der befragten Unternehmen auf spezielle Führungsentwicklungsprogramme. Teils werden Schulungen oder Workshops für Gruppen angeboten, recht weit verbreitet scheinen Coachingangebote zu sein.

Flexibles Arbeiten in der Praxis nach aussen sichtbar machen

Unter diesem Schlagwort wurden zwar nur zwei Textstellen codiert, diese schienen uns aber bedeutsam: Einige Interviewte fanden es wichtig, die eigene mobil-flexible Arbeitsweise auch gegenüber aussen sichtbar zu machen, also gegenüber Kunden oder auch Bewerbern im Einstellungsgespräch. Dies dient letztlich auch der Verankerung der Kultur.

Experimente ermöglichen

Insbesondere in Phase 5 werden Freiräume für das Ausprobieren von neuen Spielarten mobil-flexibler Arbeit wichtiger. So gab es beispielsweise ein Team, welches sich für eine Woche vorgenommen hatte, von allen möglichen Orten aus zu arbeiten ausser dem eigentlichen Büro. So konnten sie Erfahrungen sammeln und auswerten und letztlich natürlich auch die Vorzüge eines festen Büroraumes besser erkennen. Dies dient dann der Optimierung der eigenen Arbeitsweise. Ähnliches wurde berichtet über neue Kommunikationstools, welche auch oft eher spielerisch ausprobiert werden, um damit zu einer (ernsten) Antwort auf die Frage des Nutzens für das eigene Team zu kommen. Für solche Experimente müssen im Unternehmen die notwendigen Freiräume vorhanden sein.

7 Steuerungsprozesse auf Ebene Führungskraft

Auf Ebene der einzelnen Führungskraft sind 97 Textstellen als Steuerungsprozesse identifiziert worden. Sie lassen sich wiederum in drei Gruppen einteilen (Anzahl in Klammern):

1. Basis-Steuerungsprozesse auf Ebene Führungskraft (2)
2. Steuerungsprozesse für Führungskräfte in den „Einsteiger“-Phasen (2)
3. Steuerungsprozesse für Führungskräfte in den „Fortgeschrittenen“-Phasen (5)

7.1 Basis-Steuerungsprozesse auf Ebene Führungskraft

22 Textstellen konnten den Basis-Steuerungsprozessen auf Ebene Führungskraft zugeordnet werden, wobei zwei distinkte Steuerungsprozesse gefunden wurden, welche für alle Phasen gelten:

Tabelle 14: Basis-Steuerungsprozesse auf Ebene Führungskraft und Codes je Phase

Basis-Steuerungsprozesse auf Ebene Führungskraft	Experten-interviews	"Einsteiger"		"Fortgeschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Erreichbarkeit klären			3	3	2
Führung über Ziele und Ergebnisse		1	4	4	5
<i>Summe</i>		1	7	7	7

Erreichbarkeit klären

Eine Grundvoraussetzung für mobil-flexible Arbeit ist die Klärung der Erreichbarkeit aller Teammitglieder. Dies kann zwar bis zu einem gewissen Ausmass an das Team selbst delegiert werden, muss aber dennoch von der Führungskraft im Auge behalten werden. Es geht dabei zum einen um die Erreichbarkeit während „regulärer“ Arbeitszeiten, wenn Teammitglieder an unterschiedlichen Orten arbeiten. Welche Kommunikationskanäle sollen hierfür eingesetzt werden? Wie signalisiert man die eigene Erreichbarkeit? Zum anderen gehört zu diesem Aspekt auch die Klärung der Erreichbarkeit zu „Unzeiten“. Bis wann darf man abends noch anrufen? Welche Erwartungen bestehen bezüglich der Beantwortung von Emails am Wochenende? Führungskräfte sollten hier insbesondere ihre eigenen Erwartungen klar kommunizieren.

Führung über Ziele und Ergebnisse

Ziel- und ergebnisorientiertes Führen ist längst als wichtige Voraussetzung für mobil-flexibles Arbeiten bekannt. In den Interviews wurde deutlich, dass dies bereits auch für die „Einsteiger“-Phasen eine notwendige Voraussetzung ist. Eng damit verbunden ist natürlich, das nötige Vertrauen aufzubauen und den Mitarbeitenden mehr Handlungsspielraum einzuräumen.

7.2 Steuerungsprozesse für Führungskräfte in den „Einsteiger“-Phasen

12 Textstellen konnten den Basis-Steuerungsprozessen auf Ebene Führungskraft zugeordnet werden, wobei zwei distinkte Steuerungsprozesse gefunden wurden (siehe Tabelle unten). Obwohl diese Steuerungsprozesse zusätzlich auch in Phase 4 thematisiert wurden, gab es dennoch einen klaren Schwerpunkt in den früheren Phasen.

Tabelle 15: Steuerungsprozesse für Führungskräfte in „Einsteiger“-Phasen und Codes je Phase

Steuerungsprozesse für Führungskräfte in „Einsteiger“-Phasen	Experten-interviews	"Einsteiger"		"Fort-geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Flexibles Arbeiten überwachen/kontrollieren/ beschränken			6	2	
Mitarbeitende durch den Wechsel führen			3	1	
<i>Summe</i>			9	3	

Flexibles Arbeiten überwachen/kontrollieren/beschränken

Hiermit sind solche Führungsprozesse gemeint, bei denen Führungskräfte das flexible Arbeiten eng regulieren. Mitarbeitende müssen z.B. ihre Führungskraft immer informieren, bevor sie einen Home-Office-Tag machen. Führungskräfte setzen zum Teil sehr enge Grenzen, innerhalb derer sie mobil-flexibles Arbeiten erlauben (z.B. 1 Home-Office-Tag pro Monat). Interviewte Führungskräfte berichteten, wie wichtig es ihnen war, irgendwie noch mitzubekommen, ob ihre Mitarbeitenden produktiv sind, wenn sie nicht vor Ort sind. Üblich war z.B. auch, von den Mitarbeitenden eine Erreichbarkeit „8-to-5“ auch im Home Office zu erwarten. Eine Verschiebung der Arbeitszeiten (z.B. lange Mittagspause und dafür am Abend länger arbeiten) wurde nicht toleriert.

Mitarbeitende durch den Wechsel führen

Diese Kategorie betrifft Führungsverhalten, welches Mitarbeitende im Veränderungsprozess unterstützt. Intensives Informieren über die geplanten Veränderungen gehört dazu, ähnlich wie die Durchführung von Workshops oder gesonderten Teamsitzungen, auf denen Themen rund um mobil-flexible Arbeit behandelt werden.

7.3 Steuerungsprozesse für Führungskräfte in den „Fortgeschrittenen“-Phasen

Als Steuerungsprozesse für Führungskräfte in den Fortgeschrittenen“-Phasen wurden 63 Textstellen identifiziert:

Tabelle 16: Steuerungsprozesse für Führungskräfte in „Fortgeschrittenen“-Phasen und Codes je Phase

Steuerungsprozesse für Führungskräfte in „Fortgeschrittenen“-Phasen	Experten-interviews	"Einsteiger"		"Fort-geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Flexibles Arbeiten nur wenig regulieren		1	1	5	1
Auslastung der Mitarbeitenden im Blick haben		1	2	9	2
Tools und Infrastruktur für die Führung nutzen			1	4	4
Führungsstil und Führungsverhalten			3	13	7
flachere Hierarchien		1		4	4
<i>Summe</i>		3	7	35	18

Flexibles Arbeiten nur wenig regulieren

Auch in den höheren Phasen müssen Führungskräfte regulierend eingreifen. Allerdings tun sie dies nur „vorsichtig“ und versuchen möglichst viel Freiraum zu lassen. Häufige Aussagen der interviewten Führungskräfte waren z.B., dass das flexible Arbeiten „im Rahmen bleiben muss“ und nur wenn es aus dem Rahmen fällt, eingegriffen werden muss. Sprich, wenn Mitarbeitende zu viel zu Hause arbeiten und gar nicht mehr gesehen werden im Büro, würde man das Gespräch suchen. Eine andere Führungskraft betonte, dass es wichtig sei, zu vertrauen, aber auch einzugreifen bei Verdacht auf Missbrauch.

Auslastung der Mitarbeitenden im Blick haben

Erstaunlich häufig wurde von den interviewten Führungskräften das Thema „Auslastung im Blick halten“ hervorgebracht. Viele haben es sich zur Praxis gemacht, entweder in Teammeetings oder in „Bilas“ (bilaterale Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in) mit ihren Mitarbeitenden regelmässig deren Auslastung abzufragen. Teilweise weisen sie auch explizit auf die Gesundheitsgefahren von übermässiger Arbeitsbelastung hin. Bei mobil-flexibler Arbeit ist für die Führungskräfte oft nicht sichtbar, wie gross die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden zu einer gegebenen Zeit ist. Dies ist insbesondere der Fall, wenn Mitarbeitende in mehreren Projekten arbeiten, die auch von anderen Personen ausser der Führungskraft selbst geleitet werden. Um hier zu den relevanten Informationen zu gelangen, ist natürlich ein ehrlicher Austausch unabdingbar, was auch wiederum zum Punkt Vertrauen führt.

Tools und Infrastruktur für die Führung nutzen

Führungskräfte in den „Fortgeschrittenen“-Phasen können Technologie sowie Büroinfrastruktur gezielt einsetzen. Punkte, die hierzu oft genannt wurden waren z.B., je nach Thema den

passenden Kanal zu wählen. Der Einsatz von virtuellen Workspaces wie z.B. Sharepoint ist ein gutes Mittel, um die Arbeit im Team wieder sichtbarer zu machen. Eine interviewte Führungskraft hat für ihr Team einen Blog eingerichtet, über den sie immer wieder ihr wichtige Themen kommuniziert. Über die Kommentarfunktion bekommt sie auch direktes Feedback.

Auch die Büroinfrastruktur kann gezielt eingesetzt werden: Mehrere Führungskräfte berichteten, wie sie die räumliche Platzierung (also die Frage, wo man sich einen Arbeitsplatz wählt) nutzen, um entweder mehr Nähe, aber auch mehr Distanz zum Team herzustellen.

Führungsstil und Führungsverhalten

Es wurden eine Reihe von Punkten genannt, die einen „neuen“ Führungsstil beschreiben, welcher offensichtlich gut geeignet, oder gar nötig, für mobil-flexibles Arbeiten ist:

- eigenes Führungsverhalten reflektieren und entwickeln
- geleistete Arbeit wertschätzen
- bewusst viel Wertschätzung aussprechen
- Mitarbeitende auch auf Privates ansprechen
- persönlichen Austausch nicht vernachlässigen
- gegenseitiges Feedback (Mitarbeitende <-> Führungskraft)
- „Bilias“ werden wichtiger
- informelle Führung nimmt zu, formelle ab
- Mitarbeitende individuell unterschiedlich führen

Flachere Hierarchien

Zusätzlich zum „neuen“ Führungsstil betonten viele Führungskräfte auch explizit die flacheren Hierarchien, die eine mobil-flexible Arbeitsweise mit sich bringt und auch fördert. Einige interviewten Führungskräfte berichteten, wie sie Führungsaufgaben bewusst an einzelne Teammitglieder abgaben oder wie sie „das Team sich selbst führen lassen“.

8 Steuerungsprozesse auf Teamebene

Es wurden 51 Textstellen als Teamsteuerungsprozesse codiert. In der Phase 4 finden sich mit Abstand am meisten Textstellen. Dies zeigt auf, dass Teamprozesse in späteren Phasen an Relevanz gewinnen. Es wurden 7 abgrenzbare Steuerungsprozesse identifiziert.

Tabelle 17: Steuerungsprozesse auf Ebene Team und Codes je Phase

Steuerungsprozesse auf Ebene Team	Experten- interviews	"Einsteiger"		"Fort- geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Steuerung mit expliziten Regeln	0	0	1	2	1
Steuerung mit impliziten Regeln	0	0	1	2	0
Fixe oder angekündigte HO-Tage	0	0	1	3	0
Steuerung physischer Präsenz des Teams	0	0	0	6	1
Steuerung für die Grenzziehung Privat und Geschäft	0	0	1	5	3
Wissen über Aufgaben im Team verbreiten	0	0	1	5	0
Technik für die Steuerung der Teamkommunikation	0	0	4	10	5
<i>Summe</i>	0	0	8	33	8

Steuerung mit expliziten Regeln

Die Interviews zeigten auf, dass einzelne Teams explizite Regeln für den Umgang mit mobil-flexibler Arbeit gemeinsam erarbeiten und verfassen. Dazu gehörte beispielsweise, dass Teams gemeinsam festlegten wie oft sie sich physisch und virtuell treffen oder wie im Team mit der Erreichbarkeit umgegangen werden sollte.

Steuerung mit impliziten Regeln

Einige der befragten Personen gaben auch an, dass sich in ihrem Team ohne offenes ansprechen Normen für den Umgang mit mobil-flexibler Arbeit gebildet hatten. Von diesen Teams wurden keine expliziten Regeln gewünscht. Dies wurde damit begründet, dass alle Teams und alle Teammitglieder anders seien, weshalb jedes Team seinen eigenen Umgang mit mobil-flexibler Arbeit mittels "Learning by doing" finden musste.

Fixe oder angekündigte HO-Tage

Manche Teams steuerten bewusst, welche Arbeitstage im Büro stattfinden und welche im Home Office. Einzelne Teams handhabten die örtliche Flexibilität einheitlich und gemeinsam. Beispielsweise wurde festgelegt, dass das ganze Team jeweils am Freitag im Home Office arbeitete. Andere Teams steuern die Home Office Tage damit, dass dem Team vorab kommuniziert wurde, wann das Teammitglied nicht im Büro anwesend sein werde.

Steuerung physischer Präsenz des Teams

Eine weitere Möglichkeit im Team zu steuern, dass sich das Team genügend vor Ort austauschen kann, ergab sich in der Kategorie Steuerung physischer Präsenz des Teams. Hier ging es in den Interviews darum, dass die Teams gemeinsam Abmachungen trafen, wo man vor Ort arbeitet. Beispielsweise wurde festgelegt, dass das Team in derselben Zone im Büro arbeitet. Zusätzlich gab es Teams die gemeinsam entschieden, phasenweise aufgrund der momentanen Arbeitsaufgaben öfters in Büro zu kommen als sonst.

Steuerung für die Grenzziehung Privat und Geschäft

In den Interviews wurden auch Teamsteuerungsprozesse für die Grenzziehung zwischen Privat und Geschäft erkannt. Die befragten Personen betonten, dass im Team problemlos Rücksicht auf individuelle Wünsche in Bezug auf die Erreichbarkeit genommen werden kann. Einzelne Interviews zeigten auf, dass im Team abgemacht wurde, dass ausserhalb der offiziellen Bürozeiten der Organisation nicht kommuniziert wird. Es wurde beschrieben, dass das Team darauf achtet, dass niemand zu viel arbeitet. Wenn jemand beispielsweise zu oft nachts arbeitete, wurde dies im Team besprochen, um einander vor der Entgrenzung der Arbeit zu schützen.

Wissen über Aufgaben im Team verbreiten

Als weiterer Teamsteuerungsprozess wurde identifiziert, dass es bei mobil-flexibler Arbeit wichtig ist, das Wissen im Team über die Arbeitsaufgaben zu verteilen. Die befragten Personen beschrieben, dass es im Vergleich zu ortsgebundener Arbeit wichtiger wurde, zu wissen, was die anderen im Team gerade für Aufgaben erarbeiten, um auch bei mobil-flexibler Arbeit einander rasch bei hoher Arbeitslast zu unterstützen, oder im Team stellvertretend Aufgaben zu übernehmen. Gelöst wurde dies beispielsweise mit dem Führen von gemeinsamen Aufgabenlisten.

Technik für die Steuerung der Teamkommunikation

Ein relevanter verdichteter Aspekt von Teamsteuerung ist die Steuerung der Teamkommunikation. Die Interviews zeigten, dass eine einheitliche Nutzung von Kommunikationstools die Teamkommunikation vereinfacht. Dabei wurden viele unterschiedliche Tools beschrieben, die für die Kommunikation im Team gemeinsam gewählt wurden. Manche Teams wählten bestimmte Tools nur für die informelle Kommunikation. Andere Teams legten fest, welche Tools für welche Dringlichkeit verwendet werden sollen, oder dass man bestimmte Funktionen eines Tools (z.B. Anhang im Mail) nicht verwenden sollte. Ausgewählte Codings der Feinkodierung zeigen die Vielfalt der Kommunikationstools auf:

- Nutzung der UCC im Team besprechen ("News Feed" anstatt Mails)
- SMS nicht für generelle Kommunikation, sondern nur wenn es dringend ist
- WhatsApp für Team Chat
- OneNote im Team, ermöglicht für alle die Einsicht in Notizen
- online Teilnahme an Meetings grundsätzlich möglich

9 Steuerungsprozesse auf Ebene Individuum

Individuelle Steuerungsprozesse, also das, was einzelne Mitarbeitende für sich alleine machen, um mobil-flexibles Arbeiten zu ermöglichen und zu organisieren, waren nicht primär im Fokus der Untersuchung. Dennoch wurden in den Interviews aber hier und dort entsprechende Themen angesprochen. Daher entschlossen wir uns, diese ebenfalls im Kategoriensystem zu erfassen. 33 Textstellen konnten Steuerungsprozessen auf Ebene Individuum zugeordnet werden, wobei 3 distinkte Steuerungsprozesse gefunden wurden, welche für alle Phasen gelten:

Tabelle 18: Steuerungsprozesse auf Ebene Individuum und Codes je Phase

Steuerungsprozesse auf Ebene Individuum	Experten- interviews	"Einsteiger"		"Fort- geschrittene"	
		Ph2	Ph3	Ph4	Ph5
Technik gezielt für die Grenzziehung einsetzen			5	2	3
Passende Orte je nach Tätigkeit wählen			5	8	0
Arbeitszeiten passend gestalten		2	4	1	3
Summe		2	14	11	6

Technik gezielt für die Grenzziehung einsetzen

Als individueller Steuerungsprozess mobil-flexibler Arbeit wurde der Bereich "Technik gezielt für die Grenzziehung einsetzen" identifiziert. Dieser individuelle Steuerungsprozess ermöglicht es, geschäftliche Signale mit Aufforderungscharakter zu Zeiten, während deren man nicht arbeiten möchte, zu unterdrücken. Entweder wurden die Geräte für die Private- und geschäftliche Nutzung getrennt, zum Beispiel mit zwei Handys, oder die befragten Personen gaben an, in einem Gerät Funktionen zu aktivieren, die Hinweissignale unterdrücken (z.B. Push-Funktionen deaktivieren). Eine weitere Steuerungsmöglichkeit der befragten Personen war, dass Geräte ausser Reichweite gebracht wurden, damit in der Freizeit nicht aktiv nach geschäftlichen Aufgaben gesucht werden konnte.

Zudem wurde die Technik eingesetzt, um die Verfügbarkeit gegen aussen zu kommunizieren. Befragte Personen gaben an, z.B. mittels Kalendereintrag mitzuteilen, wann andere einen kontaktieren dürfen. Dies wurde einerseits eingesetzt für eine saubere Trennung von Privat und Geschäft und andererseits aber auch, um auch einmal ungestört arbeiten zu können.

Passende Orte je nach Tätigkeit wählen

Als individueller Steuerungsprozess für die örtliche Flexibilität wurde angegeben, dass der Arbeitsort passend zu den Tätigkeiten gewählt werden kann. Dazu gehörte auch der persönliche Entscheid, nicht im Home Office zu arbeiten. Diese Steuerung ermöglicht es, für sich selbst ein strikte Trennung von Privat und Geschäft einzuhalten. Die meisten Aussagen bezogen sich jedoch darauf, dass man bei mobil-flexibler Arbeit Tätigkeiten fürs Home Office oder Tätigkeiten fürs Büro wählen kann. Beispielsweise gaben die befragten Personen an, Tätigkeiten, welche konzentriertes Arbeiten oder wenig Kooperation im Team verlangen, für

das Home Office zu wählen. Für Aufgaben, die einen erhöhten Kooperationsbedarf beinhalten, geht man dagegen ins Büro, um sich im Team besser austauschen zu können.

Arbeitszeiten passend gestalten

Während sich die Aussagen in der Kategorie "passende Orte je nach Tätigkeiten wählen" hauptsächlich auf die örtliche Flexibilität bezogen, wurden unter der Kategorie "Arbeitszeiten passend gestalten" Aussagen zu zeitlicher Flexibilität zusammengefasst. In den Aussagen ging es darum, dass man bei mobil-flexibler Arbeit für einen selber passend bestimmen kann, wann gearbeitet wird und wann man verfügbar beziehungsweise erreichbar ist. Die Arbeitszeiten lassen sich so mit anderen Lebensbereichen (Familie, Hobby) aber auch mit dem eigenen Biorhythmus besser vereinbaren. Für die Steuerung der flexiblen Arbeitszeit war es vielen wichtig, ihre Arbeitszeiten zu erfassen.

Ein weiterer Aspekt war die individuelle Steuerung der Erreichbarkeit. Einzelne befragte Personen gaben an, dass die Steuerung darüber, wann sie in Interaktionen mit Teammitgliedern treten, bei ihnen selber liegt. Sprich, in diesen Teams war es grundsätzlich akzeptiert, wenn zu allen möglichen Zeiten (z.B. auch nachts) Mails verschickt werden, weil die Verantwortung für das Reagieren oder Nichtreagieren bei den einzelnen Teammitgliedern verortet wurde. Andere gaben an, bewusst ausserhalb der Bürozeiten nicht zu kommunizieren, um Teamkollegen vor Nachrichten mit Aufforderungscharakter zu schützen.

10 Fazit

Die Rückschau auf die identifizierten Herausforderungen, Erfolgs-/Misserfolgskriterien sowie Steuerungsprozesse zeigt, wie vielfältig und komplex die Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in Unternehmen ist. In diesem Schlusskapitel sollen noch einmal die Themen aufgegriffen werden, die sich in der Studie als die wichtigsten herauskristallisiert haben. Orientierung hierfür gibt das FlexWork Phasenmodell mit seinen fünf Dimensionen.

10.1 Gestaltung von Infrastruktur für mobil-flexibles Arbeiten: Auf das Change Management kommt es an

Viele der interviewten Teams standen entweder kurz vor einem Umzug in neue, flexible Büroräumlichkeiten oder hatten diesen kürzlich hinter sich. Solch ein Umzug betrifft *alle* Mitarbeitenden, also auch diejenigen, die nicht mobil-flexibel arbeiten können oder wollen und bedeutet eine entsprechend grosse Umstellung für das Unternehmen. Ein ausgeklügeltes Change Management ist daher nötig. Hierbei zeigte sich, dass insbesondere das Prinzip "Desk Sharing" eine spezielle Herausforderung darstellt. Das Aufgaben des eigenen Arbeitsplatzes oder gar des eigenen Büros und das sich zurecht Finden in den neuen, flexiblen Arbeitswelten ist für viele kein leichter Schritt. Desk Sharing ist sozusagen eine erleb- und fühlbare Konsequenz mobil-flexibler Arbeit, der sich niemand entziehen kann. Daher sollte dieses Thema auch mit dem nötigen Aufwand vorbereitet und umgesetzt werden: Nötig sind u.a. Statements des höheren Managements (am besten natürlich in der Form, dass hier auch demonstrativ auf den eigenen Arbeitsplatz verzichtet wird) und eine klare und umfangreiche Kommunikation. Auf Testflächen können Mitarbeitende sich ein Bild vom zukünftigen Büro machen. Besonders wichtig ist hier auch die Rolle der direkten Führungskräfte, welche den Wandel mittragen und Widerstände abfedern müssen. Wichtig ist allerdings zu betonen, dass Desk Sharing keine notwendige Bedingung für mobil-flexibles Arbeiten ist, auch nicht in den "Fortgeschrittenen"-Phasen. Zentral ist allerdings eine Bürogestaltung, die viel Raum bietet für formelle und informelle Begegnungen. Um diesen Raum zu schaffen, kann allerdings ein platzsparendes Desk Sharing System sinnvoll sein. Letztlich sind aber viele Modelle für eine Büroraumgestaltung denkbar, die mobil-flexibles Arbeiten unterstützen kann.

Auffallend an unserem Sample ist, dass die Ausstattung der Mitarbeitenden im Home Office fast nie thematisiert wurde. Zwar werden den Mitarbeitenden üblicherweise mobile Geräte (insbesondere ein Laptop) für die Arbeit zu Hause zur Verfügung gestellt. Aber Schreibtisch, Stuhl, Drucker, Internetzugang usw. stellen die meisten selbst. Dies kann durchaus kritisch betrachtet werden – beispielsweise stellt sich die Frage, wer für eine ergonomische Arbeitsweise im Home Office verantwortlich ist.

10.2 Technologien für die Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Der lange Weg bei der Einführung neuer Kollaborationstools

Technologie ist natürlich zentral für mobil-flexibles Arbeiten und wurde daher in der Studie als Herausforderung, als Erfolgsfaktor und bei den Steuerungsprozessen immer wieder thematisiert. Allerdings konnte sich kein wirklich zentrales Thema hinsichtlich der Technologie, oder ein absolut essentieller Umgang hiermit, herauschälen. Es scheint eher so zu sein, dass Führungskräfte und Teams individuell sehr unterschiedlich Technologien für mobil-flexibles Arbeiten nutzen. Anders gesagt: Unter den vielen zur Verfügung stehenden Tools für Kommunikation und Kollaboration suchen sich Teams diejenigen, die zu ihnen individuell am besten passen. Hierfür ist natürlich eine gewisse Bereitschaft zum Erproben nötig.

Ein zentrales Thema zeigte sich allerdings in den "Fortgeschrittenen"-Phasen, und zwar die Schwierigkeit, neue Kollaborationstools wie soziale Unternehmensnetzwerke oder Kollaborationsplattformen wirklich firmenweit einzuführen. Solche Tools entfalten oft ihre Vorteile erst dann, wenn viele es nutzen und die Bereitschaft es zu nutzen, ist zu Beginn daher oft gering. Der von einigen Interviewten beschriebene "lange Weg" für die Einführung von Tools wie Yammer (soziales Unternehmensnetzwerk) ist daher exemplarisch. Die Schwierigkeiten können zum Teil darauf zurückgeführt werden, dass die Nutzung dieser neuen Tools oft auf Freiwilligkeit basieren und nicht zwingend nötig für die Geschäftsprozesse sind. Die Bereitschaft, Informationen für alle zugänglich zu machen, muss vielerorts wohl erst noch wachsen. Eine Unternehmenskultur, innerhalb der dies stattfinden soll, welche stark auf Konkurrenzdenken basiert, erschwert dies. Wie es einige unserer Interviewpartner auch betont haben, ist für die Einführung solcher Tools ein echter Kulturwandel nötig.

10.3 Gestaltung mobil-flexibler Arbeit mittels Regelungen:

Eine Balance zwischen detaillierten Regeln und Freiräumen ist nötig

Die deutlichsten Unterschiede zwischen Führungskräften und Teams in den "Einsteiger"-Phasen und in den "Fortgeschrittenen"-Phasen zeigten sich bei der Regulierung mobil-flexibler Arbeit. "Einsteiger" regulieren detaillierter und schärfer, während "Fortgeschrittene" eher mittels Regeln Leitplanken setzen, innerhalb derer viel Spielraum herrscht. Angesichts der oft grossen Vorbehalte, die bei den "Einsteigern" gegenüber mobil-flexibler Arbeit vorherrschen, und der Selbstverständlichkeit, mit der "Fortgeschrittene" oftmals mobil-flexibles Arbeiten praktizieren, scheinen dies jeweils vernünftige Herangehensweisen zu sein. Sie bringt für die "Einsteiger" allerdings den Nachteil mit sich, dass die Mitarbeitenden aufgrund enger Regeln noch nicht von allen Vorzügen mobil-flexibler Arbeit profitieren können. Für "Fortgeschrittene" könnte dagegen zum Problem werden, wie mit einzelnen unerfahrenen Mitarbeitenden umgegangen werden kann, welche eigentlich mehr Regelung benötigen, um sich in der Vielfalt der Möglichkeiten zurecht zu finden. Daher sind in "Fortgeschrittenen" Unternehmen besonders die einzelnen Führungskräfte in der Verantwortung, individuell passende Bedingungen herzustellen.

10.4 Führungsgestaltung für mobil-flexible Arbeit:

Die neue Relevanz von Zielvereinbarungen

Zum Thema Führung zeigte sich als eine der Haupterkenntnisse die Relevanz von zielorientierter Führung, und zwar sowohl in den "Einsteiger"- wie auch in den "Fortgeschrittenen"-Phasen. Dass Zielvereinbarungen ein wichtiges Führungsinstrument unter mobil-flexiblen Arbeitsbedingungen sind, ist an und für sich nicht neu. Wichtiger scheint daher die Frage nach dem *wie*, also nach der konkreten Ausgestaltung von Zielen. Einige Führungskräfte der Studie setzen dabei eher auf formelle Settings, indem sie regelmässige "Bilas" mit allen ihren Mitarbeitenden durchführen. Andere dagegen betonten, dass die informelle Führung (also gelegenhets- und situationsorientierte Kommunikation mit Mitarbeitenden) wichtiger wird. Hier scheint es, ähnlich wie bei der Technologienutzung, keine einheitlichen Praktiken zu geben. Stattdessen ist es gerade ein Vorteil, die eigene Führungspraxis unter mobil-flexiblen Bedingungen individuell an sich selbst als Führungskraft sowie an das Team anzupassen.

Überraschend – und aus arbeitspsychologischer Sicht erfreulich – war der Befund, dass Führungskräfte in den "Fortgeschrittenen"-Phasen erkannt haben, dass unter mobil-flexiblen Arbeitsbedingungen das Wissen über die konkrete Auslastung ihrer Mitarbeitenden schnell

verloren gehen kann. Viele betonten daher, wie wichtig es sei, immer wieder in bilateralen oder in Teamsitzungen die aktuelle Belastungssituation zu thematisieren.

10.5 Werte und Normen für mobil-flexible Arbeit:

Kultur als „Bindemittel“ zwischen Abteilungen und Funktionsstellen

Zum Stichwort "Werte und Normen für mobil-flexibles Arbeiten" konnten in der Studie einige interessante Erkenntnisse gemacht werden: Insbesondere bei den Steuerungsprozessen legten wir bewusst einen Fokus auf die Ebene der Organisation und fanden dort ebenso deutliche Entwicklungsherausforderungen wie für Mitarbeitende und Führungskräfte. Dies verdeutlicht, dass auch ein Unternehmen als Ganzes sich mit zunehmender Arbeitsflexibilität entwickeln und "reifen" muss. Dafür ist die Entwicklung und Etablierung einer "FlexWork-freundlichen" Unternehmenskultur essentiell, denn solch eine Kultur kann als "Bindemittel" zwischen verschiedenen Unternehmens- oder Funktionsbereichen fungieren. Dies zeigte sich z.B. darin, dass verschiedene Interviewpartner betonten, wie wichtig die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Stabsfunktionen (HR, IT, Facility Management etc.) ist. Auch die von einigen Interviewten angesprochene "kulturelle Spannung" in grossen Unternehmen, in welchen ein Teil der Belegschaft bereits sehr flexibel arbeitet, andere Bereiche allerdings nicht, ist eine Herausforderung, der auf der kulturellen Ebene begegnet werden sollte. Wichtig ist hierbei, dass auch in einer "FlexWork-freundlichen" Kultur es einen Platz geben sollte für diejenigen, die eher in fixen Strukturen arbeiten – sei es, weil sie es nicht möchten oder aufgrund ihrer Arbeitsaufgabe nicht können. Ein Arbeiten "8 to 5" am selben Arbeitsplatz sollte also nach wie vor möglich sein, insbesondere für diejenigen Mitarbeitenden, die dies für sich als die passendste Form gefunden haben. Solch eine Offenheit gegenüber allen möglichen Arbeitsformen zeichnet denn auch eine "gereifte" mobil-flexible Unternehmenskultur aus.

Literaturverzeichnis

- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–41. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Godart, O. N., Görg, H., & Hanley, A. (2014). Trust-based Work-time and Product Improvements: Evidence from Firm Level Data. *Kiel Working Papers No. 1913*. Kiel Institute for the World Economy.
- Grote, G., & Staffelbach, B. (Hrsg.) (2010). *Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (2nd ed.). Weinheim: Beltz/Juventa.
- Meissner, J. O., Gentile, G., & Sprenger, M. (2014). Mobile Work @ Work : Zur Genese mobiler Arbeitsformen in Deutsch-Schweizer Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie*, (4), 37–48.
- Neufeld, D. J., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information & Management*, 42(7), 1037–1049. doi:10.1016/j.im.2004.12.001
- Schreier, M. (2010). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 238–251). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-92052-8_16
- Weichbrodt, J. (2014). *SwissFlexWork 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office*. Forschungsbericht (16 S.). Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/abgeschlossene-projekte/swiss_flex_work/
- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, (4), 11–23.