



HOME OFFICE DAY

# DIE SCHWEIZ AUF DEM WEG ZU MEHR PRODUKTIVITÄT UND LEBENSQUALITÄT.

## DAS FLEXWORK PHASENMODELL.

Ein wissenschaftlicher und in der Praxis geprüfter Ansatz zur Erhebung  
der Arbeitsflexibilität im eigenen Unternehmen.

# ARBEITSFLEXIBILITÄT STEHT VOR DER TÜR – STOSSEN WIR SIE AUF.

Der Wissensstandort Schweiz braucht die besten Talente. Um sie für sich zu gewinnen, setzen immer mehr Unternehmen auf flexible Arbeitsformen. Aber nicht alle haben die gleichen Voraussetzungen, um sich von heute auf morgen zu verändern. Wo steht die Schweizer Unternehmenslandschaft heute und welche Schritte können KMU wie Grossunternehmen einleiten, um Veränderung voranzutreiben? Das von den Initianten des Home Office Day entwickelte FlexWork Phasenmodell gibt Antworten. Es wurde von der Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz, erarbeitet und bietet Unternehmen die Möglichkeit, den Grad ihrer örtlichen und zeitlichen Arbeitsflexibilität selber zu erheben und sich dann entlang von drei wichtigen Handlungsfeldern weiterzuentwickeln.

## Flexibilität und Agilität fördern Leistung und Motivation

Bereits jeder zweite Schweizer besitzt heute ein Smartphone und der weltweite Tablet-Absatz verzeichnet Wachstumsraten von über 40% pro Jahr. Man ist heute immer und überall mobil online. Der Trend auf privater Seite setzt sich auch in den Unternehmen fort. Aus gutem Grund. Kleine und mittelständische Unternehmen, die auf moderne Informations- und Kommunikationstechnologie setzen, wachsen deutlich schneller und schaffen mehr Arbeitsplätze als Unternehmen, die ICT zurückhaltend einsetzen. Das zeigt eine von Boston Consulting Group im Auftrag von Microsoft durchgeführte Studie. ICT öffnet viel Spielraum, um die Arbeitszeit und damit verbunden die eigene Freizeit optimal auf seine eigenen Bedürfnisse und die des Unternehmens abzustimmen – und das wird von den Mitarbeitenden zunehmend verlangt und geschätzt. Die Vorteile liegen auf der Hand und sind bekannt, trotzdem sind auch heute noch nicht alle Unternehmen in der Lage, ihrer Belegschaft in dem Ausmass freie Hand zu lassen, wie es möglich wäre.

## Veränderung aktiv gestalten

Das hat gute Gründe und diese lassen sich in drei grundsätzliche Handlungsfelder einordnen. Es geht um Menschen, die im Zentrum der Unternehmenskultur stehen und in einem flexiblen Arbeitsumfeld ihre Führungs- und Verhaltensprinzipien ganz auf Eigenverantwortung und Vertrauen ausrichten müssen. Im Weiteren sind es die Raumgestaltung – das Büro wird immer mehr zum Begegnungsort und Ort des kreativen Zusammenarbeitens – und eben die Technologie, die auf dezentrales Arbeiten ausgerichtet werden müssen.

## Wissenschaftlich abgestützt und praxisgeprüft

Das FlexWork Phasenmodell beschreibt entlang dieser drei grundsätzlichen Handlungsfelder Organisationen und teilt sie aufgrund ihres Grades an Arbeitsflexibilität in fünf Typologien ein. Das auf dem soziotechnischen Systemansatz aufbauende Modell führt Ergebnisse der angewandten Arbeitsforschung sowie Erfahrungsberichte von Unternehmen zusammen. Eine repräsentative Erhebung bei Schweizer Unternehmen

untermauert das Modell und zeigt, wie sich die Schweizer Unternehmenslandschaft heute zusammensetzt. Die Ergebnisse werden zeitgleich mit diesem Bericht veröffentlicht. Der für die Umfrage eingesetzte Fragebogen kann auch von Unternehmen zur Evaluation ihrer eigenen Situation angewendet werden und steht auf der Home Office Day Internetseite zusammen mit einer genauen Beschreibung zur Vorgehensweise kostenlos zur Verfügung.

## Auf Wissensarbeit ausgerichtet

Das FlexWork Phasenmodell geht davon aus, dass mobil-flexibles Arbeiten im Grundsatz direkt abhängig ist von der Arbeitstätigkeit. Es ist davon auszugehen, dass heute fast jedes Unternehmen ein gewisses Potenzial an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat, das flexibel arbeiten kann. Das Modell wird nur bei diesem Teil der Belegschaft angewendet. Mitarbeitende, die aufgrund ihrer Tätigkeit ausschliesslich arbeitsplatzgebunden arbeiten, werden nicht berücksichtigt. Folglich können auch Industrieunternehmen zu den Netzwerkunternehmen in Phase 5 vorstossen, wenn sie

ihren Mitarbeitenden, z.B. in der Administration oder im Marketing, die dazu notwendige Infrastruktur und Autonomie bieten. Das FlexWork Phasenmodell hilft, unternehmenseigenes Potenzial zu entdecken und es im Rahmen eigener Möglichkeiten weiterzuentwickeln. Es ist eine Standortbestimmung, gleichzeitig aber auch ein Instrument zur Unternehmensentwicklung, weil es die relevanten Organisationsthemen in konkrete Handlungsfelder übersetzt und so Veränderung operativ umsetzbar macht.

## Die fünf Phasen in der Übersicht

Die Grenzen zwischen den Phasen sind fließend und reflektieren länger andauernde Zustände. Eine Weiterentwicklung kann linear erfolgen, muss aber nicht. Wer von Phase 2 in Phase 4 vorrücken will, kann mit konsequenten Massnahmen Phase 3 nur kurze Zeit streifen oder grundsätzlich umgehen. Der passende Grad der Arbeitsflexibilität und das Veränderungstempo müssen sorgfältig auf das Unternehmen, seine Mitarbeitenden und die Organisationskultur abgestimmt werden. Was für das eine Unternehmen stimmig ist, hilft einem anderen aus der gleichen Branche nicht zwingend weiter.

## Phase 1: ortsgebundene Arbeit

Arbeit findet fast ausschliesslich am Unternehmensstandort statt und beginnt und endet zu festen Zeiten. Es gibt ausgeprägte Hierarchien.

## Phase 2: mobil-flexible Arbeit als Ausnahme

Arbeit zu Hause ist in Ausnahmefällen erlaubt, aber nicht die Norm. Das Unternehmen macht erste Erfahrungen mit mobil-flexibler Arbeit.

## Phase 3: Umbruch und schleichende Ablösung

Unternehmen experimentieren mit verschiedenen Arbeitsformen und Massnahmen. Unübersichtlichkeit fördert den Bedarf nach einheitlichen Regelungen.

## Phase 4: mobil-flexible Arbeit weitgehend etabliert

Mobil-flexible Arbeit ist etabliert. Es gibt Regelungen und eine adäquate Infrastruktur, die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben nimmt ab und wird zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität eingesetzt.

## Phase 5: Netzwerkunternehmen

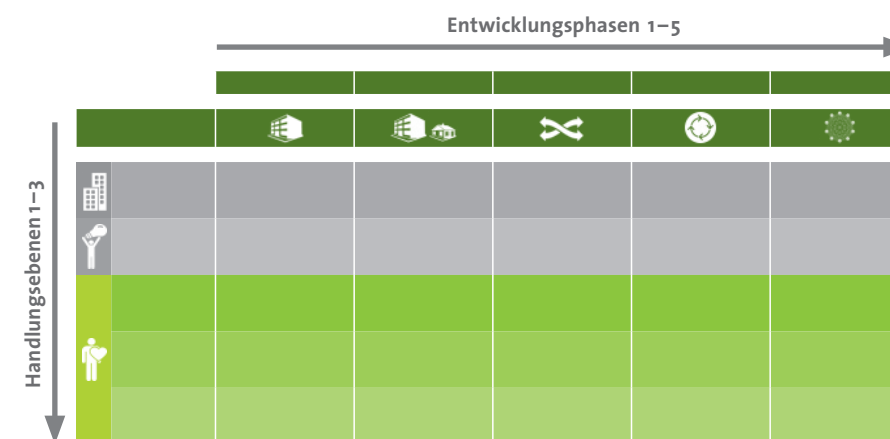
Virtuelle und physische Zusammenarbeit sind optimal abgestimmt. Die Arbeit wird meist in Projektstruktur organisiert. Mobil-flexible Arbeit ist die Norm, es braucht weniger Regelungen; Arbeit und Privatleben verlaufen quasi parallel.

## Der erste Schritt ist der wichtigste

Die Home Office Day Initianten sind überzeugt, dass Arbeitsflexibilität die Unternehmen, und damit verbunden den Wirtschaftsstandort Schweiz, vorwärtstreibt und leistungsfähiger

sowie produktiver macht. Zudem unterstützt das FlexWork Phasenmodell massgeblich die Entlastung der Hauptverkehrszeiten und eine gleichmässige Verteilung der Pendlerströme über den gesamten Arbeitstag hinweg. Es zeigt, dass es nicht nur Schwarz und Weiss gibt.

Der Grad der Arbeitsflexibilität in der Schweizer Unternehmenslandschaft variiert stark. Jedes Unternehmen hat Potenzial, einige sind sich dessen vielleicht noch nicht bewusst. Das FlexWork Phasenmodell visualisiert die wechselseitige Abhängigkeit von Mensch, Technologie und Raum und zeigt, dass sich Veränderung ausgewogen gestalten lässt, wenn alle drei Handlungsfelder integriert angegangen werden. Es ist ein konkreter Anstoss, den ersten Schritt zu gehen oder bereits eingeleitete Reformen konsequent weiterzutreiben. Am Ende des Weges profitieren alle: Arbeitsflexibilität erhöht erwiesenermassen die Produktivität, fördert die Lebensqualität wegen besserer Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und entlastet die Umwelt und Verkehrsinfrastruktur. Drei gute Gründe, heute im eigenen Unternehmen den Stein ins Rollen zu bringen und so einen wesentlichen Beitrag zu leisten, damit sich die ganze Schweiz konsequent auf dem Weg des Fortschritts bewegt.



Wie fährt man entspannt zur Arbeit?



Wie vereint man Job und Familie und was wünschen Mitarbeitende?

# FLEXWORK PHASENMODELL

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Dimensionen	Ortsgebundene Arbeit 	Mobil-flexible Arbeit als Ausnahme 	Umbruch und schleichende Ablösung 	Mobil-flexible Arbeit weitgehend etabliert 	Netzwerkunternehmen 
 <b>Raumgestaltung und Architektur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feste Arbeitsplätze</li> <li>• Ausstattung widerspiegelt den Status (z. B. Einzelbüros für hohe Führungskräfte)</li> <li>• Besprechungsräume vor allem für formale Meetings genutzt</li> <li>• viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überwiegend feste Arbeitsplätze</li> <li>• Experimente mit Arbeit an anderen Orten (z. B. Meeting in der Kantine)</li> <li>• viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feste oder flexible Arbeitsplätze</li> <li>• Infrastrukturveränderungen werden aktiv als Chance für neue, flexible Strukturen genutzt</li> <li>• vereinzelt Zonen für ungestörtes Arbeiten, virtuelle Meetings und informelle Diskussionen</li> <li>• weniger Trennung zwischen informellen und formellen Räumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feste oder flexible Arbeitsplätze</li> <li>• Flächenumverteilung von Einzelarbeitsplätzen hin zu Begegnungsräumen (für formelle wie informelle Besprechungen)</li> <li>• unterschiedliche Zonen je Tätigkeit in einer offenen Bürolandschaft</li> <li>• Rückzugsmöglichkeiten und Ruheräume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vielfältige Zonen und Rückzugsräume vorhanden</li> <li>• offizieller Arbeitsort und tatsächlicher Arbeitsort stimmen vielfach nicht überein</li> <li>• Dezentralisierung der Unternehmensstandorte</li> <li>• Nutzung von Hubs und Co-Working Locations</li> </ul>
 <b>Technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine oder fast keine mobilen Geräte (Laptop/Smartphone)</li> <li>• Zugang von ausserhalb (Remote Access) auf Unternehmensserver nicht möglich</li> <li>• abgesehen von E-Mail und Kalender keine speziellen Kollaborationstools</li> <li>• falls Intranet vorhanden, wird es als Einwegkommunikation eingesetzt (Top-down)</li> <li>• viele papierbasierte Prozesse (die Anwesenheit vor Ort erfordern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mobile Arbeitsgeräte (Laptop/Smartphone) nicht standardmässig verfügbar</li> <li>• Zugang von ausserhalb (Remote Access) nur begrenzt möglich</li> <li>• abgesehen von E-Mail und Kalender keine speziellen Kollaborationstools</li> <li>• Intranet als Einwegkommunikation (Top-down)</li> <li>• private Geräte werden für berufliche Tätigkeiten genutzt, sind aber nicht strukturiert in Firmennetze eingebunden</li> <li>• Pilotprojekte zur Einführung der nächsten Technologiesgeneration (Hardware, Software, Kollaborationstechnologien)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mobile Arbeitsgeräte für viele Mitarbeitende verfügbar</li> <li>• grosse Unterschiede bei Technologiekenntnissen und -nutzung</li> <li>• viel «IT-Anarchie» (rege Nutzung von privaten / externen Tools und Lösungen)</li> <li>• bessere / neuere Ausstattung eher für hohe Führungskräfte oder für die, die es stark einfordern</li> <li>• Intranet vereinzelt auch als Mehrwegkommunikation (z. B. Diskussionsforen oder interne Blogs auch für Mitarbeitende)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop, Smartphone &amp; Remote Access Service als Standard für alle Mitarbeitenden</li> <li>• Unified Communication &amp; Collaboration (UCC) Lösung ist eingeführt und wird mehrheitlich genutzt</li> <li>• vereinzelter Einsatz von Kollaborationstools, die z. B. das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten erlauben</li> <li>• Experimente mit firmeninternen sozialen Netzwerken, aber nicht flächendeckender Einsatz</li> <li>• Intranet als Mehrwegkommunikation: Möglichkeit für die Mitarbeitenden, selbst Inhalte zu kommunizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop, Smartphone, Remote Access Service als Standard, ebenso UCC</li> <li>• umfangreicher Einsatz von firmeninternen sozialen Netzwerken («Enterprise Social»)</li> <li>• Kollaborationstools sind implementiert; neue Tools werden laufend ausprobiert und bei Bedarf eingesetzt</li> <li>• «Bring your Own Device», d. h. explizite Möglichkeit, private Geräte einzubinden und zu nutzen; oder aber Mitarbeitende können aus einer Palette von Geräten wählen</li> </ul>
<b>Betriebliche Regelung und HR-Massnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeiten ausserhalb des Unternehmens nicht erlaubt</li> <li>• keine speziellen Massnahmen in der Personal- oder Organisationsentwicklung in Bezug auf flexibles Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mobil-flexibles Arbeiten in Ausnahmefällen gestattet; meist aber hohe Auflagen und viel Kontrolle</li> <li>• regelmässiges flexibles Arbeiten oft durch Ausnahmegenehmigungen geregelt</li> <li>• in Einzelfällen auch mehr Spielraum (z. B. für hohe Führungspersonen oder Spezialprojekte)</li> <li>• keine speziellen Massnahmen in der Personal- oder Organisationsentwicklung in Bezug auf flexibles Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mobil-flexibles Arbeiten wird praktiziert, ist aber nicht formell geregelt</li> <li>• Uneinheitlichkeit und/oder die Regelung hinkt der Praxis hinterher</li> <li>• Massnahmen der Personal- oder Organisationsentwicklung in Bezug auf flexibles Arbeiten werden diskutiert, aber noch nicht flächendeckend umgesetzt</li> <li>• Mitarbeitende probieren selbst viele neue Formen der Zusammenarbeit aus (ohne explizite Unterstützung seitens HR/Geschäftsleitung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mobil-flexibles Arbeiten ist klar geregelt und unterstützt; passende Absprachen vorhanden und werden laufend angepasst</li> <li>• Einigung auf eine bestimmte formale Regelung</li> <li>• mobil-flexibles Arbeiten wird als Teil der Personal- oder Organisationsentwicklung mit konkreten Massnahmen gefördert (z. B. Coachings, Schulungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilisierung von Arbeit ist die Norm und es gibt viel Erfahrungswissen dazu, daher sind kaum noch formale Regelungen nötig</li> <li>• laufende und systematische Förderung mobil-flexibler Arbeit</li> <li>• Massnahmen zur Erfassung und Optimierung der Vertrauenskultur und des Mitarbeitenden-Engagement vorhanden (bspw. Mitarbeiterbefragungen)</li> </ul>
 <b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung über Präsenz</li> <li>• Führung über Auftrag und Ausführung</li> <li>• klare Rollenzuweisungen und Hierarchien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung generell über Präsenz und über Auftrag und Ausführung</li> <li>• in Ausnahmefällen auch mehr operative Verantwortung und keine Führung über Präsenz mehr (z. B. Projektleiter im Ausseneinsatz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung mehrheitlich über Präsenz; z. T. aber auch über Ziele / Ergebnisse</li> <li>• Zielvereinbarungen vorhanden, spielen aber nur eine geringe Rolle</li> <li>• Handlungsspielraum der Mitarbeitenden ist sehr uneinheitlich (abhängig vom Vorgesetzten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung über Zielvereinbarungen mit klar definiertem Beteiligungs- und Vereinbarungsprozess, überprüfbare Kriterien</li> <li>• generell grosser Handlungsspielraum</li> <li>• eher flache Hierarchien</li> <li>• Führungskräfte verstehen sich auch als Unterstützer und Coach</li> <li>• Person (statt Rolle) steht im Vordergrund</li> <li>• Vereinzelter Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zur Leistungsbeurteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen über Ziele / Ergebnisse im ganzen Unternehmen etabliert</li> <li>• flache Hierarchien</li> <li>• Führung als Begleitung der Entwicklung</li> <li>• aufgrund der projektbasierten Organisationsform gibt es meist mehr als nur eine Führungsperson</li> <li>• Verbreiteter Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zur Leistungsbeurteilung</li> </ul>
<b>Werte und Normen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absolute Trennung zwischen Arbeit und Privatem</li> <li>• kein mobil-flexibles Arbeiten möglich; befürchtet werden u. a. Kontrollverlust, Störung des Informationsflusses, Ineffizienz oder sogar Nichtstun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• starke Trennung zwischen Arbeit und Privatem</li> <li>• Gewährung von Home Office teilweise als Bevorzugung oder Anerkennung</li> <li>• Mitarbeitende im Home Office werden allgemein als abwesend wahrgenommen</li> <li>• viel Kommentierung und soziale Kontrolle der flexibel Arbeitenden; auch Misstrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privates und Arbeit werden mehr und mehr vermischt (z. B. ist es allgemein akzeptiert, kurze private Angelegenheiten während der Arbeitszeit im Büro zu erledigen; oder es wird erwartet, auch zu Hause erreichbar zu sein)</li> <li>• Wunsch nach mobil-flexibler Arbeit wächst</li> <li>• Vor- / Nachteile werden intensiv diskutiert; viele (auch mühsame) Verhandlungen zum Thema</li> <li>• befürchtet wird v. a. der Verlust von informellem Austausch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stärkere Vermischung von Arbeit und Privatem (z. B. Offenlegung der Agenden)</li> <li>• Offline-Zeiten (z. B. für konzentriertes Arbeiten, aber auch zur Erholung) werden zunehmend anerkannt</li> <li>• breiter Konsens über die Vorteile mobil-flexibler Arbeit</li> <li>• mobil-flexibles Arbeiten wird für die Arbeitgeberattraktivität strategisch eingesetzt</li> <li>• Pendeln ausserhalb der Hauptverkehrszeiten wird möglich wegen breiter Akzeptanz</li> <li>• befürchtet wird eher Überarbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermischung von Arbeit und Privatem (z. B. Besprechung am Telefon spät abends, dafür tagsüber Sport machen)</li> <li>• Offline-Zeiten sind fester Bestandteil der Firmenkultur</li> <li>• mobil-flexibles Arbeiten ist der normale Modus</li> <li>• Flexibilität ermöglicht Personen / Teams die bestmögliche Steigerung von Produktivität und Zufriedenheit</li> <li>• Risiken / Probleme bezüglich Erreichbarkeit oder Überarbeitung werden aktiv angegangen</li> </ul>



# EIN KRAFTAKT, DER SICH IN EINFACHEN SCHRITTEN BEWÄLTIGEN LÄSST.

**Arbeitsflexibilisierung ist die Konsequenz von technologischen, gesellschaftlichen und demografischen Entwicklungen und löst zentrale Probleme unserer Zeit. Arbeitsflexibilisierung ist kraftvoll. Es ist aber in einem gewissen Sinne auch ein Kraftakt, der das gesamte Unternehmen fordert. Das FlexWork Phasenmodell bietet eine erste Einstiegshilfe. Es strukturiert Veränderung entlang der wichtigsten Parameter und verdeutlicht, dass Arbeitsflexibilisierung nichts anderes ist als ein Domino. Hat man den ersten Stein erstmal angestossen, folgen – richtig aufgestellt – alle anderen ganz automatisch.**

## Vom Arbeitsplatz zum Ort der Begegnung

Mit dem flexiblen, mobilen Arbeiten erhält auch das Büro einen neuen Stellenwert. Die Entwicklung zu Partizipation und Kollaboration in Unternehmen sowie mit dem Arbeiten in Netzwerken ändert sich auch zwangsläufig die Organisation des Büros. Der Bedarf an Kommunikations- und Teamflächen steigt, weil Arbeiten nicht mehr ausschliesslich an einen bestimmten Ort und eine fest Zeit gebunden ist. Darauf weisen Experten und Forscher seit Jahren hin.

In den klassischen Bürogrundrissen standen noch die einzelnen Büroarbeitsplätze im Vordergrund. Nun nimmt der Bedarf an Schreibtischfläche markant ab. Die mobilen Wissensarbeiter sind überall tätig, sie benötigen keinen fix zugewiesenen Arbeitsplatz mehr. Wer ins Büro kommt, möchte sich austauschen, zusammenarbeiten, den gemeinsamen Sinn spüren oder wieder einmal das Unternehmen als soziales Umfeld spüren und mit Kollegen und Kolleginnen sozial interagieren.

Mit anderen Worten: Die Kernkompetenz des Büros liegt immer weniger darin, ein Ort für individuelles Arbeiten zu sein, als vielmehr darin, Kommunikation und Kooperation zu för-

dern. Geblieben sind allerdings die Anforderungen an den Raum, der die Arbeitsorganisation oder den Workflow optimal unterstützen soll und der überhaupt erst die Basis für Besprechungen liefert.

## Technologie: ein Motivations- und Leistungsfaktor

Technologie spielt als Enabler beim Aufbruch in eine flexible und agile Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle. Mitarbeitende gestalten ihre Zeit entlang ihrer eigenen Präferenzen. Arbeiten dann, wenn sie am produktivsten sind, und nehmen sich ihre Auszeit, wenn es für sie selber Sinn macht. Arbeit selber wird zum Motivationsfaktor. Das fördert die Produktivität und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und führt insgesamt zu einer grösseren Dynamik, die sich auch durch eine höhere Kundenzufriedenheit direkt auszahlt. Bis vor ein paar Jahren war ein sicherer und mobiler Daten- und E-Mail-Zugriff zusammen mit einem Mobiltelefon die wichtigste Voraussetzung für mobiles Arbeiten. Heute eröffnet «Unified Communications» weit mehr Möglichkeiten. Sofortnachrichten, Anrufe und Videokonferenzen per Klick und das gemeinsame Bearbeiten von Bildschirminhalten unter-

stützen die Zusammenarbeit über Distanz und in Echtzeit. Im Vordergrund steht intuitives und kollaboratives Arbeiten über alle Arbeitsprozesse hinweg. Arbeitszeit und -umgebung treten automatisch in den Hintergrund. Hat ein Unternehmen diese Phase erreicht, ergibt sich die Entwicklung zum Enterprise Social oft von ganz alleine. Es ist der letzte Schritt zur vollständigen Demokratisierung von Wissen. Soziale Netzwerke und Plattformen beschleunigen den informellen Austausch und verbinden Personen, die geografisch und organisatorisch getrennt sind, aber gemeinsame Interessen und Anliegen verfolgen. Im Vordergrund steht ein Ziel, das man gemeinsam erreichen will. Im Social Enterprise treiben Eigenverantwortung und Motivation den Unternehmenserfolg und am Ende des FlexWork Phasenmodells lautet die Frage deshalb nicht: «Wie gut kann Technologie den physischen Austausch substituieren?» Sie lautet: «Was können wir mit moderner Technologie erreichen, was früher überhaupt nicht möglich war?»

## Regulieren mit Augenmass

Betriebliche Regelungen gehen Hand in Hand mit den einzelnen Phasen. Bei stark arbeitsplatzgebundenen Unter-

nehmen sind Regelungen kaum vorhanden, Verhaltensnormen sind bekannt und Rechtliches ist im Arbeitsvertrag festgehalten. Mit zunehmender Flexibilität ändert sich auch der Anspruch an Vereinbarungen. In der Tendenz gibt es zwei gegensätzliche Entwicklungen. Bei hierarchisch organisierten Unternehmen beschreiben Regelungen das angestrebte Arbeitsszenario meist vorweg oder sie formalisieren zeitnah akzeptierte Ausnahmefälle. Regelungen sind nicht selten ein physischer Ersatz für die nicht mehr vorhandene physische Präsenz. Sie werden als Führungsinstrument eingesetzt und geben Führungspersonen und Mitarbeitenden Richtung und Sicherheit. Anders in Unternehmen mit viel Mitarbeiterautonomie. Regelungen werden oft erst zeitverzögert zur Abbildung der bereits gelebten Realität eingesetzt oder wenn es Probleme gibt, die nicht informell gelöst werden können. Einzelne Teams oder Organisationseinheiten fangen an zu experimentieren. Sie organisieren sich untereinander projektorientiert und finden pragmatische Lösungen für alltägliche Herausforderungen. Wird mobil-flexibles Arbeiten zu einem späteren Zeitpunkt im ganzen Unternehmen quasi flächendeckend ausgerollt, braucht es meist formalisierte Spielregeln. Sie werden von der HR-Abteilung getrieben, richten sich aber stark nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und ihren Aufgaben. Wenn alles eingespielt ist, verlieren Regelungen wieder an Bedeutung und werden ersetzt durch Eigenverantwortung, unausgesprochene Normen, die den dezentralen Zusammenhalt sicherstellen.

## Führen heisst vertrauen

Der durch flexible Arbeitsformen hervorgerufene Bruch mit der physischen Präsenz wird immer noch häufig als Zusammenbruch verstanden. Zusammenbruch im Sinne von Chaos, weil Mitarbeitende nicht mehr greif- und somit kontrollierbar sind. Ein Führungsstil geprägt von Augenkontakt

oder «Command and Control» funktioniert nicht mehr ohne Weiteres. Arbeitsflexibilisierung ist nicht einfach «etwas mehr» oder «etwas anderswo» arbeiten. Es ist ein fundamentaler Eingriff in die Unternehmensordnung. Deshalb fällt gerade streng hierarchisch organisierten Unternehmen die Veränderung oft schwer. Führungskräfte sind angehalten, gewohnte Kontrollmechanismen zu überdenken und Mitarbeitende in arbeitszeit- und ortsbezogene Überlegungen einzubinden. Zeiterfassung wird durch Führen über Zielvereinbarungen ergänzt und im Laufe der Zeit ganz abgelöst. Klare Richtungsvorgaben sind für Mitarbeitende wichtige Orientierungshilfen und geben ihnen Stabilität. Flexibel arbeiten heisst nicht chaotisch arbeiten, Mitarbeitende suchen nach wie vor einen verlässlichen Arbeitgeber, der direkte Vorgesetzte übernimmt dabei eine ganz wichtige Rolle. Er begleitet Mitarbeitende aufmerksam, was bei der flexiblen Arbeit schwieriger ist. Bewusstsein, Eigenverantwortung und Empathie für sich selber und für Teamkollegen sind wichtige Managementfähigkeiten der Zukunft. Unternehmen, die sich über die verschiedenen Phasen hinweg entwickeln wollen, sind aufgefordert, ihre Führungsprinzipien anzupassen und ihr Managementteam entsprechend zu schulen und zu begleiten.

## Vertrauen ist die Basis für Engagement

Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben lösen sich über die Phasen hinweg auf, das hat auch tief greifenden Einfluss auf das Wertesystem. Im Grundsatz braucht es eine Erreichbarkeitskultur, die auf Unternehmens- und Mitarbeiterpräferenzen gleichermaßen Rücksicht nimmt. Mitarbeitende entscheiden selber, wann und wo sie am liebsten produktiv sind und wann sie Zeit für sich und ihre Familie benötigen. Kinderbetreuung von 17 bis 19 Uhr und dann eine Telefonkonferenz mit einem US-Kunden sind im

Interesse von Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Wichtig ist gegenseitiges Vertrauen und Respekt. Teamkollegen müssen darauf vertrauen, dass Prioritäten im Sinne einer erfolgreichen Projektarbeit gesetzt werden, auch wenn Mitarbeitende physisch nicht präsent sind. Sie müssen die Bedürfnisse der anderen respektieren, gleichzeitig aber auch ihre eigenen direkt und offen zum Ausdruck bringen. Das setzt eine Diskussionskultur voraus, die nicht von oben nach unten diktiert, sondern gelebt wird. Arbeitsflexibilität setzt eine fundamentale Veränderung der Unternehmenskultur voraus. Das ist eine Herausforderung, aber auch eine Chance. Die nächste Generation Arbeitnehmer – die Net Generation – ist anspruchsvoll und sucht Arbeitsautonomie. Unternehmen, die sich heute bereits darauf einstellen, haben einen wesentlichen Vorsprung und erhalten Mitarbeitende, die nicht nur Arbeit verrichten, sondern sich auch für die Ziele des Unternehmens überdurchschnittlich motiviert engagieren.



Wie schafft man Raum für Arbeitsflexibilität?



Wie erhöht man Effizienz und spart CO<sub>2</sub>?



Wie regelt man den flexiblen Arbeitsalltag?



Wie optimiert man dezentrales Zusammenarbeiten?

# Wir fördern mobiles Arbeiten, weil...

«... motivierte und zufriedene Mitarbeitende für Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg sind. Eine kontinuierliche Arbeitsmarktpartizipation aller Erwachsenen erfordert die Schaffung von Rahmenbedingungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.»

Dr. Lucrezia Meier-Schatz  
Nationalrätin und Geschäftsführerin Pro Familia

«... die Schweiz als Innovationsstandort langfristig nur dann Erfolg hat, wenn wir Wissensarbeitern die richtigen Rahmenbedingungen bieten. Agilität und Flexibilität zählen zu den wichtigsten Leistungsmerkmalen von Unternehmen, die erfolgreich Zukunftsmärkte erschliessen wollen.»

Kurt Lanz, Leiter Infrastruktur, Energie & Umwelt, economiesuisse

«... unsere Kundinnen und Kunden mehr Platz und Komfort in den Zügen haben, wenn nicht alle gleichzeitig unterwegs sind. Mobile Arbeitsformen tragen so dazu bei, dass teure Ausbauprojekte erst zu einem späteren Zeitpunkt realisiert werden müssen.»

Andreas Meyer, CEO SBB AG

«... es ein Schlüssel zu mehr Life-Balance und zur Positionierung als attraktive Arbeitgeberin ist. Zudem leistet mobiles Arbeiten einen wichtigen Beitrag zum Klimaschutz.»

Hans C. Werner, CPO Swisscom

## TRÄGER



## PATRONAT & NETZWERK



## FORSCHUNGSPARTNER



Home Office Day | c/o Microsoft Schweiz GmbH | Richtistrasse 3 | 8304 Wallisellen  
info@homeofficeday.ch | www.homeofficeday.ch