

# Mobil-flexibles Arbeiten – Stand der Dinge

Vortrag Nordmetall

9. April 2024

Dr. Johann Weichbrodt

Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Forschungsgruppe «Gestaltung flexibler Arbeit»  
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung IfK





## Ablauf



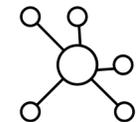
1. Mobil-flexibles Arbeiten:  
Stand der Dinge



2. Das FlexWork Phasenmodell



3. Unser Ansatz: Regelfindung als  
teambasierte Führung



4. Fragen und Diskussion

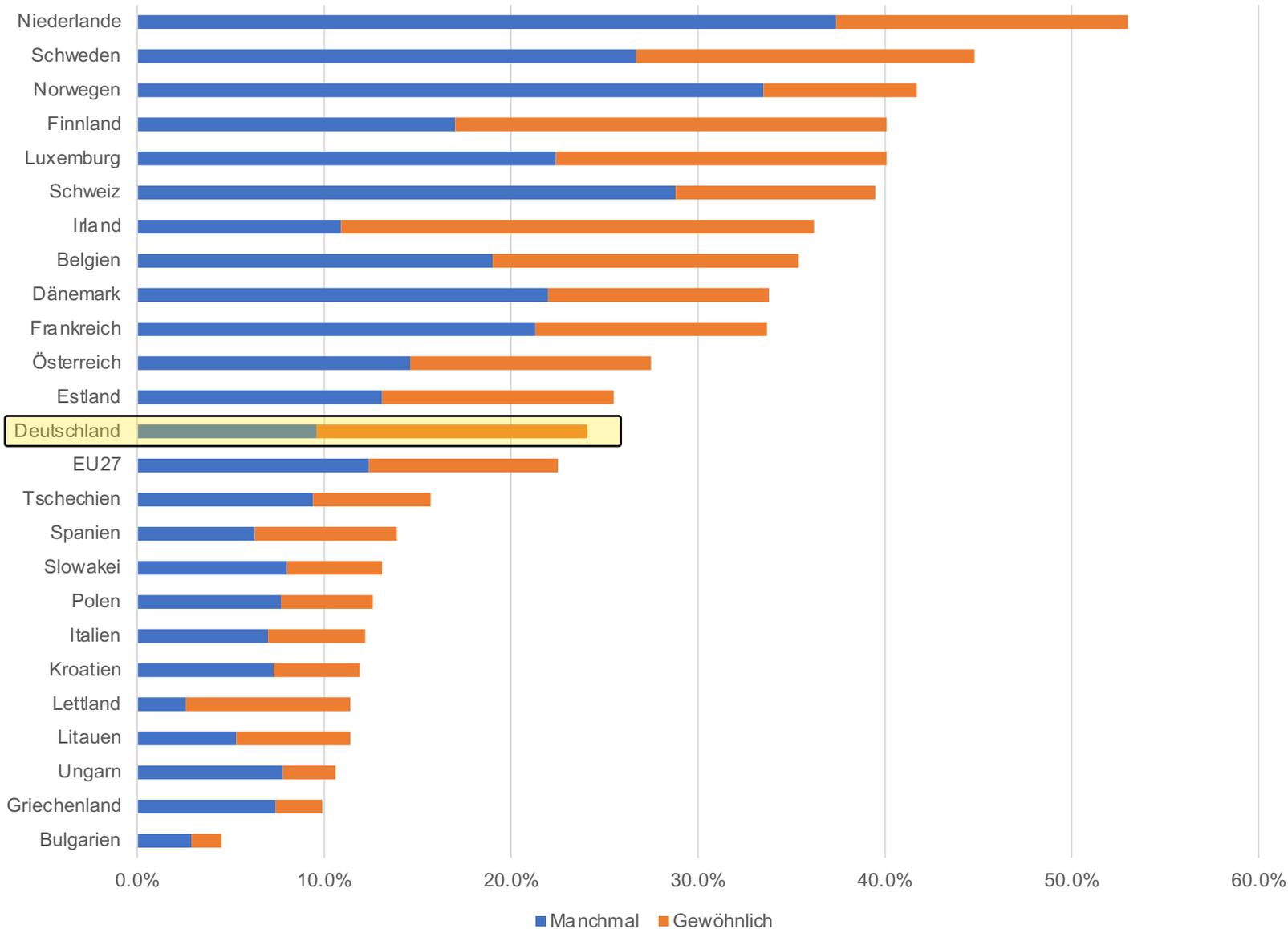


# Über mich

- Studium Psychologie Universität Göttingen, Promotion ETH Zürich
- Seit 2013 Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter FHNW
- Co-Leitung Team «Führung und Entwicklung in der flexiblen und agilen Arbeitswelt»
- Unterricht in Aus- und Weiterbildung zu Forschungsmethoden, Führung und Gestaltung mobil-flexibler Arbeit
- Angewandte Forschungsprojekte und Studien zu Führung und Zusammenarbeit bei flexibler und agiler Arbeit

# Mobil-flexibles Arbeiten: Stand der Dinge

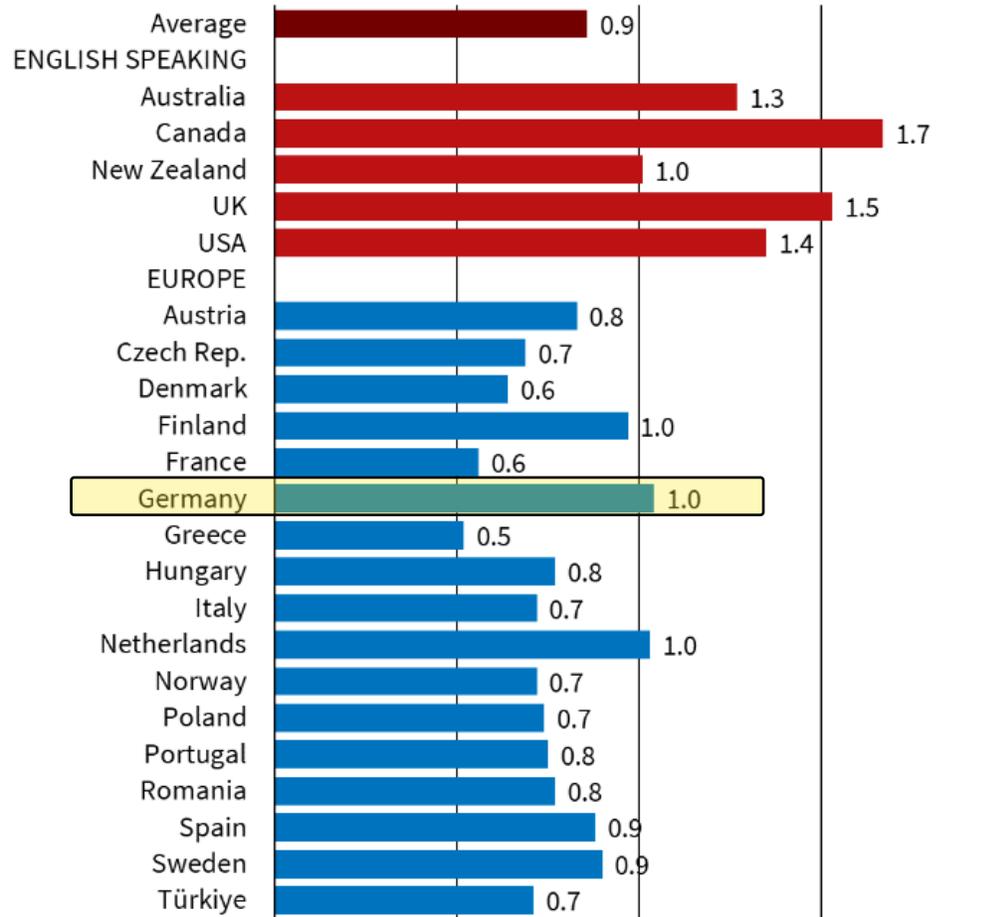




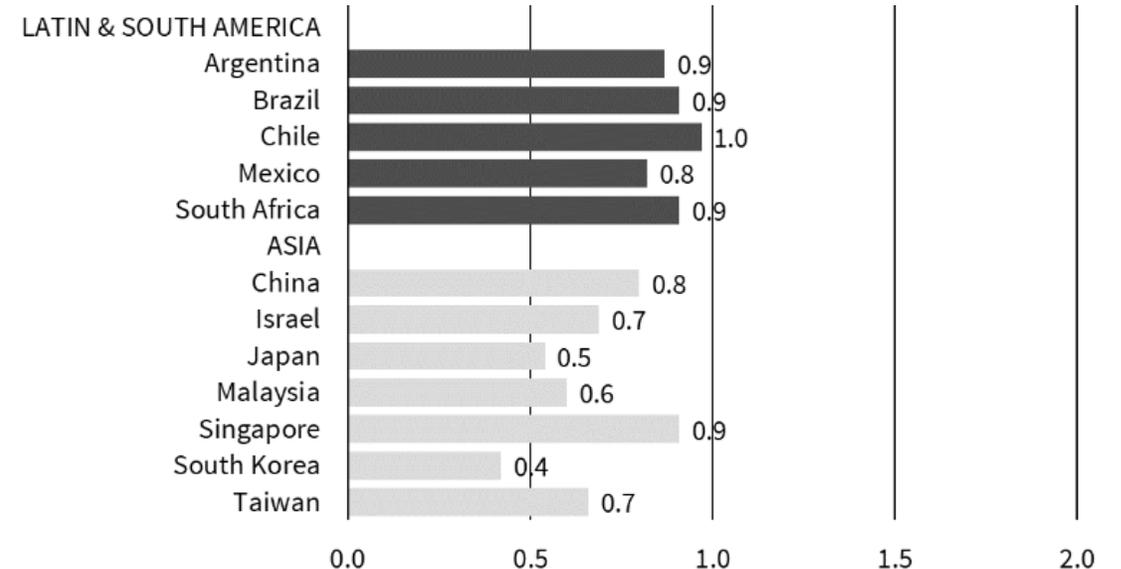
# Verbreitung von Homeoffice international

Anteil (Prozent) der  
Erwerbstätigen, die  
zu Hause arbeiten.  
Eurostat (2022)

**Paid Full Days Worked from Home per Week (April - May 2023)**



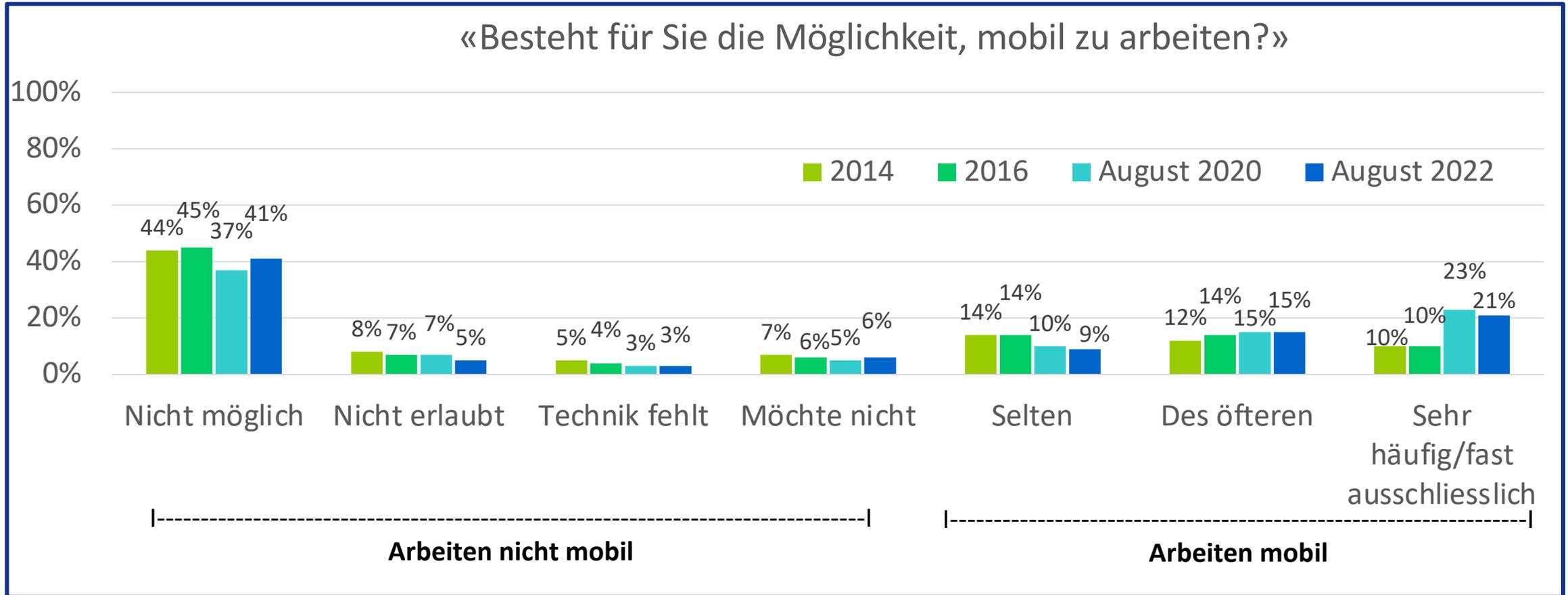
# Intensität von Homeoffice: Ø Tage pro Woche



Note: Note: Responses to the question "For each day last week, did you work 6 or more hours, and if so where?". Sample of N = 42 426 workers in 34 countries surveyed in April-May 2023. © ifo Institute

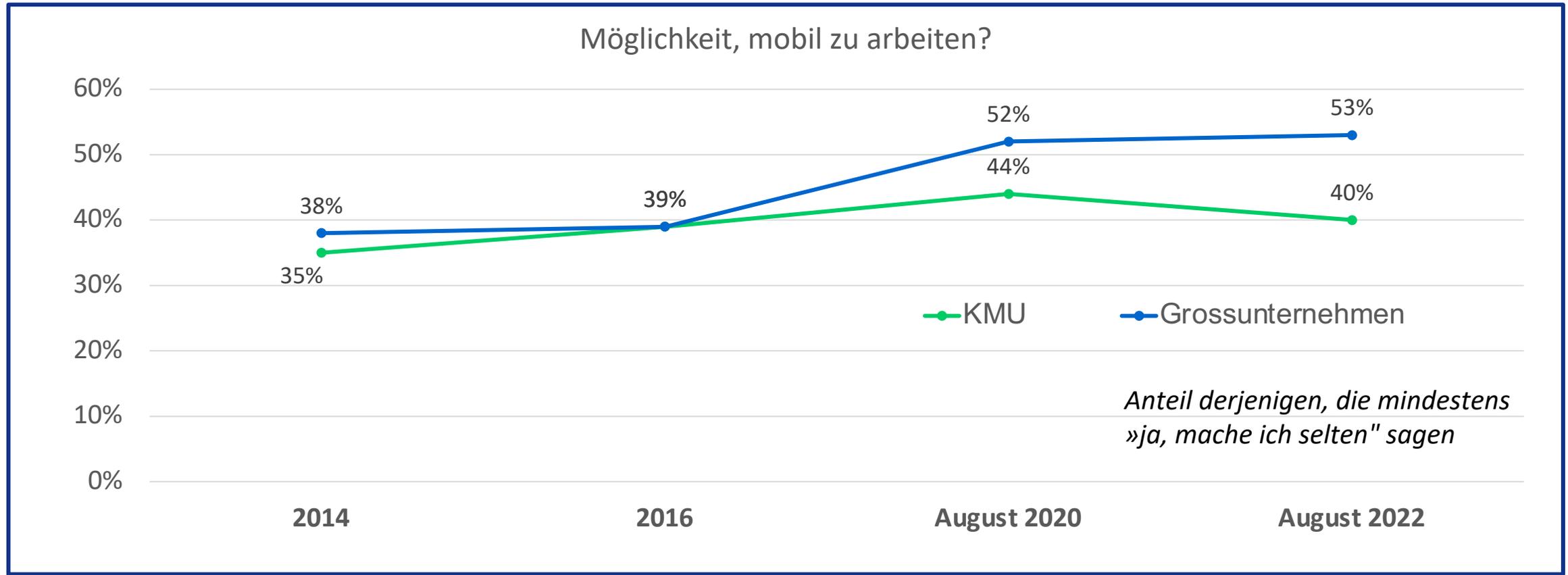
ifo Institute (Aksoy et al. 2023)

# Mobil-flexibles Arbeiten in der Schweiz



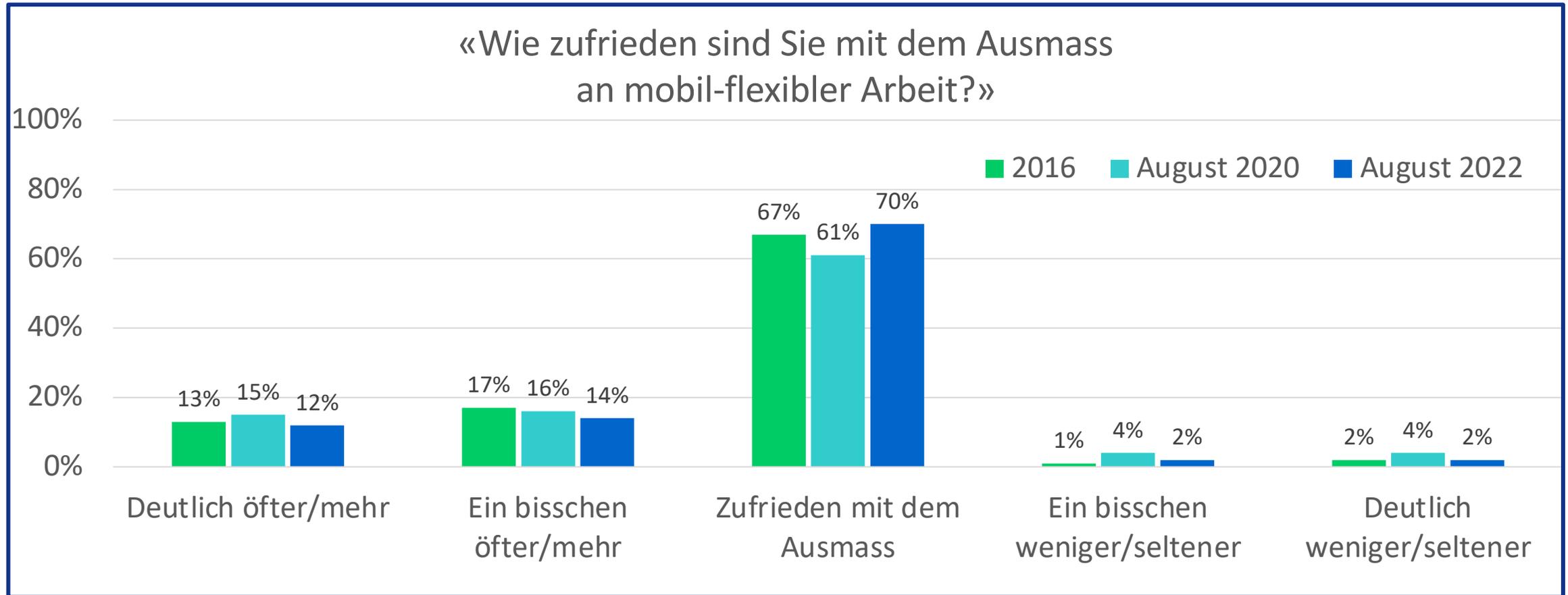
Weichbrodt & Soltermann (2022)

# Unterschiede nach Unternehmensgrösse



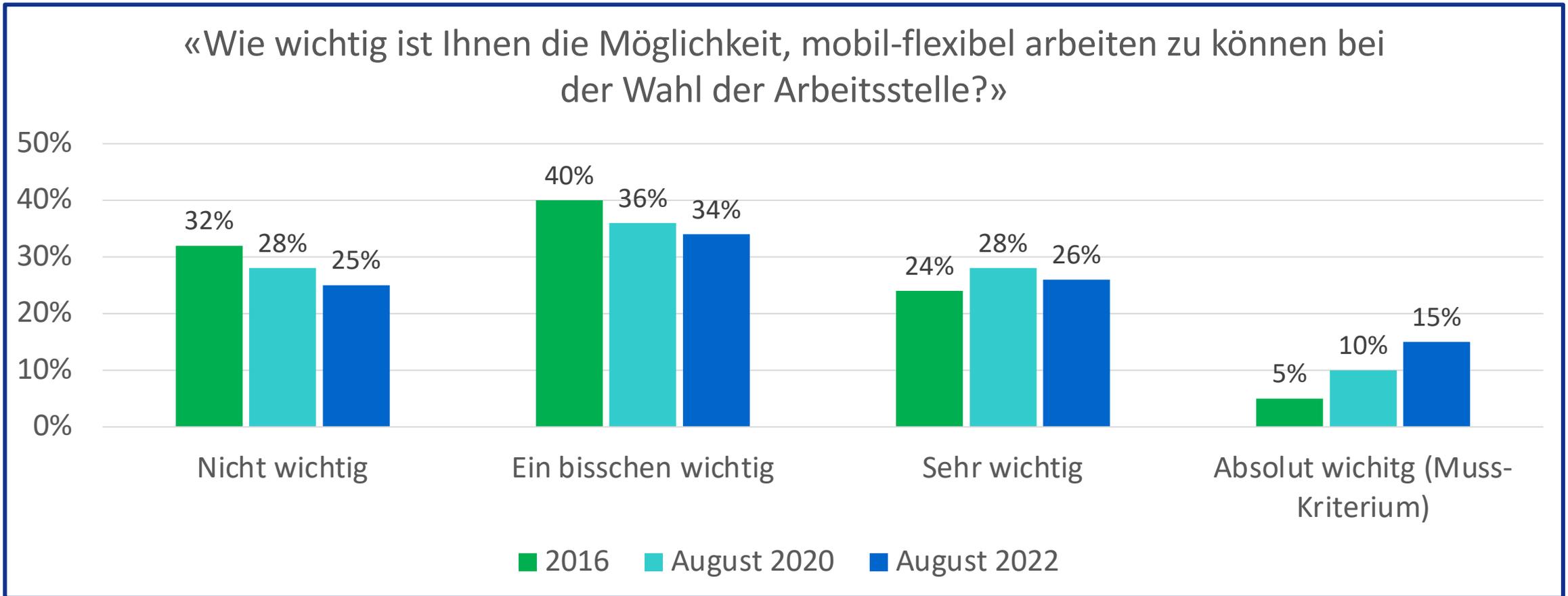
Weichbrodt & Soltermann (2022)

# Haben wir genug oder wollen wir noch mehr?



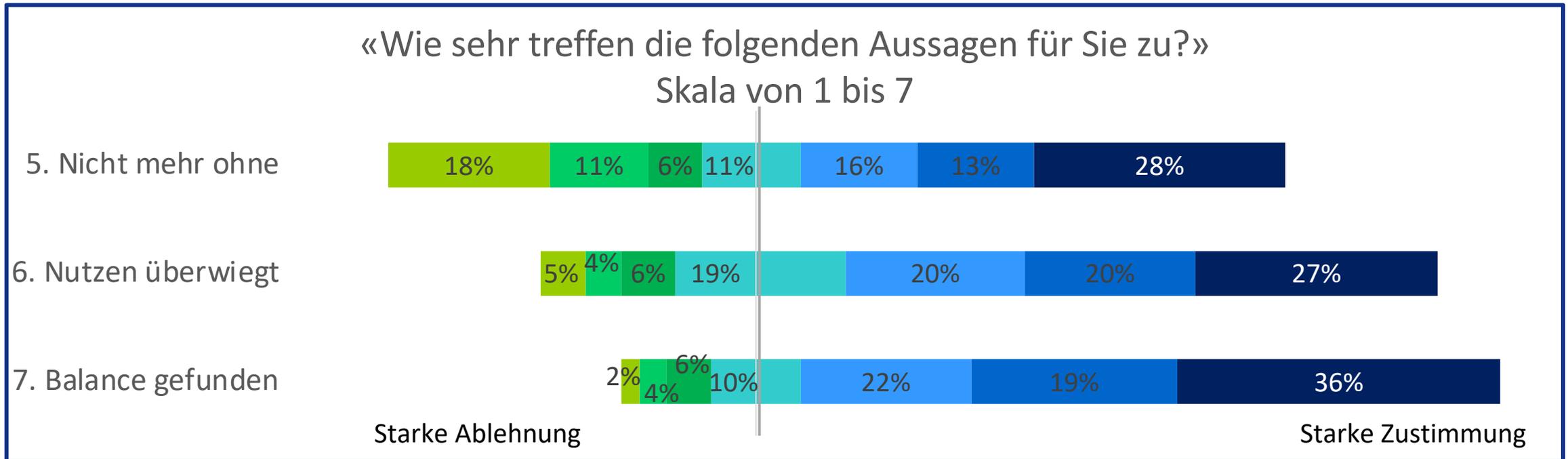
Weichbrodt & Soltermann (2022)

# Mobil-flexibles Arbeiten als Kriterium bei der Jobsuche



Weichbrodt & Soltermann (2022)

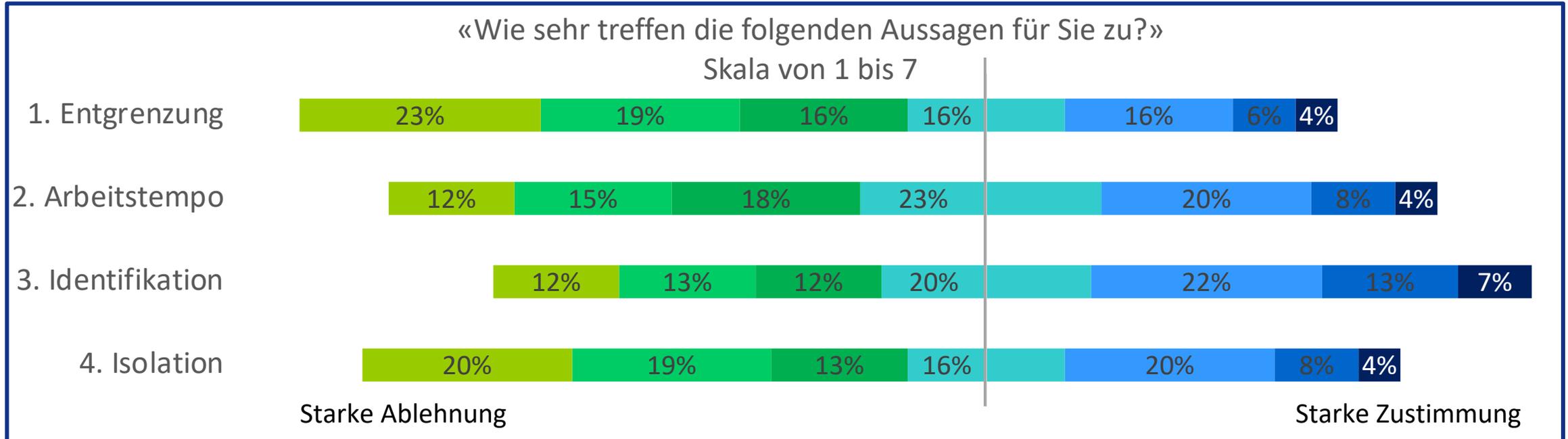
# Positive Einschätzungen zum mobil-flexiblen Arbeiten



- 5. «Ich kann mir nicht mehr vorstellen, nur vor Ort beim Arbeitgeber zu arbeiten.»
- 6. «Beim mobilen Arbeiten überwiegt für mich ganz klar der Nutzen gegenüber den Kosten.»
- 7. «Ich habe inzwischen eine gute Balance zwischen Arbeit beim Arbeitgeber und Arbeit an anderen Orten gefunden.»

Weichbrodt & Soltermann (2022)

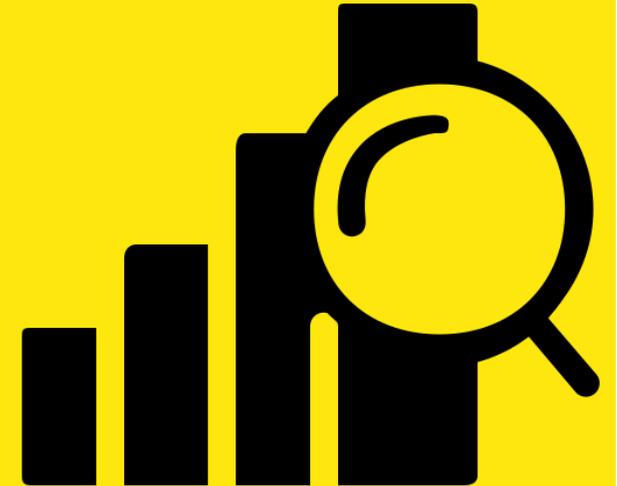
# Also alles kein Problem?



1. «Mobiles Arbeiten führt zu einer permanenten Entgrenzung und man hat das Gefühl «ohne Ende» zu arbeiten.»
2. «Durch mobiles Arbeiten wird das Arbeitstempo immer schneller und die Anforderungen steigen.»
3. «Bei mobiler Arbeit schwindet die Identifikation mit dem Team o. dem Unternehmen und das Zugehörigkeitsgefühl.»
4. «Mobiles Arbeiten führt zu emotionaler Isolation.»

Weichbrodt & Soltermann (2022)

# Das FlexWork Phasenmodell



# Auszüge aus zwei Policies zu flexibler Arbeit (beide 2017 neu erstellt)

## Verwaltung

«Auch wenn Telearbeit vermehrt ermöglicht werden soll, ist in der kantonalen Verwaltung keine flächendeckende Einführung vorgesehen. Jeder Antrag ist individuell zu prüfen.»

«Die Mitarbeitenden müssen zudem für die Arbeit zu Hause geeignet sein, das heisst sie müssen verlässlich, loyal und motiviert sein und über ein gewisses Mass an Selbständigkeit, Disziplin und Teamfähigkeit verfügen.»

## Technologiekonzern

«Im Wettbewerb nach den besten Talenten ist es für unser Unternehmen entscheidend, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und des Unternehmens in Einklang zu bringen und die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, Leben und Arbeiten aufeinander abzustimmen.»

«Zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften ist die zuverlässige Kommunikation und die Zusammenarbeit sicherzustellen (z.B. feste Teammeetings; Abstimmung zur Erreichbarkeit; regelmässige Absprachen, die flexibles Reagieren auf Unvorhergesehenes ermöglichen).»

# Das FlexWork Phasenmodell 2.0

|                                | Phase 1:<br>ortsgebunden<br>& stark<br>hierarchisch | Phase 2:<br>ausnahms-<br>weise<br>flexibel | Phase 3:<br>uneinheitlich &<br>im Umbruch | Phase 4:<br>flexibel &<br>projekt-basiert              | Phase 5:<br>orts-<br>unabhängig<br>& vernetzt |
|--------------------------------|---|--|---|--|---|
| Infrastruktur /<br>Architektur | feste Orten<br>und Zeiten                           | klar<br>begrenzter<br>Sonderfall           | Hetero-<br>genität                        | klar etabliert<br>durch<br>Regeln,<br>Tech &<br>Kultur | kaum noch<br>feste Orte                       |
| Technologie                    | «Fabrik-<br>modell»                                 | viele<br>Vorbehalte                        | Durch-<br>setzung<br>«von unten»          | Risiko-<br>bewusstsein                                 | «virtuelles<br>Unter-<br>nehmen»              |
| Arbeitsmodell                  | klassisch-<br>hierar-<br>chisch                     | kaum Unter-<br>stützung                    | Wunsch<br>nach<br>Regelung                | flachere<br>Hierarchien                                | fluide und<br>informelle<br>Absprachen        |
| Organisations-<br>strukturen   |   |  |   |  |   |

# Das FlexWork Phasenmodell 2.0

|                                | Phase 1:<br>ortsgebunden<br>& stark<br>hierarchisch                   | Phase 2:<br>ausnahms-<br>weise<br>flexibel | Phase 3:<br>uneinheitlich &<br>im Umbruch | Phase 4:<br>flexibel &<br>projekt-basiert | Phase 5:<br>orts-<br>unabhängig<br>& vernetzt |
|--------------------------------|---|--|---|---|---|
| Infrastruktur /<br>Architektur | vom traditionellen (Einzel-)Büro zu flexiblen Open Office Konzepten → |  |   |   |   |
| Technologie                    | von Email + Telefon zu komplexen Kollaborationslösungen →             |  |   |   |   |
| Arbeitsmodell                  | von Homeoffice als Ausnahme zu mobil-flexibel als Norm →              |  |   |   |   |
| Organisations-<br>strukturen   | von stark hierarchisch zu projektbasiert und agil →                   |  |   |   |   |

# Das FlexWork Phasenmodell im Detail

|   | PHASE 1:<br>ortsgebunden &<br>stark hierarchisch  | PHASE 2:<br>ausnahmsweise<br>flexibel   | PHASE 3:<br>uneinheitlich &<br>im Umbruch   | PHASE 4:<br>flexibel &<br>projektbasiert   | PHASE 5:<br>ortsunabhängig &<br>vernetzt  |
|---|---|---|---|--|---|
| <b>Infrastruktur / Architektur</b><br><br><b>Einschätzung:</b><br><small>(Zutreffende Phase ankreuzen)</small><br><span style="background-color: #ff99cc; padding: 2px;">1</span> <span style="background-color: #ffff99; padding: 2px;">2</span> <span style="background-color: #ffcc99; padding: 2px;">3</span> <span style="background-color: #ccffcc; padding: 2px;">4</span> <span style="background-color: #99ccff; padding: 2px;">5</span> | <ul style="list-style-type: none"> <li>fixe 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 fixe 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>fixe oder flexible Arbeitsplätze</li> <li>Infrastrukturveränderungen werden aktiv als Chance für neue, flexible Strukturen genutzt</li> <li>vereinzelt Rückzugsmöglichkeiten für ungestörtes Arbeiten, Telefonate oder informelle Besprechungen</li> <li>weniger Trennung zwischen informellen und formellen Räumen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>fixe 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> <li>vereinzelt existieren auch Projekt- oder Kreativräume</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>vielfältige Zonen &amp; Rückzugsräume vorhanden</li> <li>Projekt- und/oder Kreativräume vorhanden</li> <li>tatsächlicher Arbeitsort und zugeordneter Ort müssen nicht übereinstimmen</li> <li>Dezentralisierung der Unternehmensstandorte</li> <li>Nutzung von Hubs und Co-Working Locations.</li> </ul>   |
| <b>Technologie</b><br><br><b>Einschätzung:</b><br><small>(Zutreffende Phase ankreuzen)</small><br><span style="background-color: #ff99cc; padding: 2px;">1</span> <span style="background-color: #ffff99; padding: 2px;">2</span> <span style="background-color: #ffcc99; padding: 2px;">3</span> <span style="background-color: #ccffcc; padding: 2px;">4</span> <span style="background-color: #99ccff; padding: 2px;">5</span>                 | <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 Email und Kalender keine speziellen Kollaborations-Tools</li> <li>falls Intranet vorhanden wird es als Einweg-Kommunikation eingesetzt (Top-Down)</li> <li>viele papierbasierte Prozesse (die Anwesenheit vor Ort erfordern)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>mobile Arbeitsgeräte nicht standardmässig verfügbar</li> <li>Zugang von ausserhalb (Remote Access) nur begrenzt möglich</li> <li>kaum Kollaborations-Tools</li> <li>Intranet als Einweg-Kommunikation (Top-Down)</li> <li>private Geräte werden vereinzelt zum Experimentieren genutzt, obwohl es keine offizielle Firmenpolitik ist</li> <li>Pilotprojekte zur Einführung der nächsten Technologiesgeneration (Hardware, Software, Kollaborations-Tools)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>mobile Arbeitsgeräte für viele Mitarbeitende verfügbar</li> <li>starke Vielfalt unter den Mitarbeitenden bei der Technologienutzung</li> <li>viel "IT-Anarchie" (rege Nutzung von privaten/externen Tools und Lösungen)</li> <li>vereinzelter, nicht zentral gesteuerter Einsatz von einfachen cloudbasierten Kollaborations-Tools (Insellösungen)</li> <li>bessere/neuere Ausstattung eher für hohe Führungskräfte oder für die, die es stark einfordern</li> <li>Intranet vereinzelt auch als Mehrweg-Kommunikation (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</li> <li>Unified Communication &amp; Collaboration (UCC) Lösung ist eingeführt und wird mehrheitlich genutzt</li> <li>Einsatz von cloudbasierten Kollaborations-Tools, die z.B. das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten erlauben</li> <li>Experimente mit firmeninternen sozialen Netzwerken oder Messaging, aber nicht flächendeckend</li> <li>Intranet als Mehrweg-Kommunikation: Möglichkeit für die Mitarbeitenden, selber Inhalte zu kommunizieren</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> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop, Smartphone, Remote Access Service als Standard, ebenso UCC</li> <li>unkompliziertes Teilen von Medien aller Art (Dokumente, Fotos, Videos)</li> <li>umfänglicher Einsatz von firmeninternen sozialen Netzwerken („Enterprise Social“) od. Messaging-Anwendungen</li> <li>Kollaborations-Tools sind implementiert und erlauben die Zusammenarbeit an Dokumenten; neue Tools werden laufend ausprobiert und bei Bedarf eingesetzt.</li> <li>Hybride Modelle zur Nutzung von cloudbasierten Tools zur Kollaboration und zum Management</li> <li>Experimente mit kontextbasierter Unterstützung, Empfehlungssysteme oder Bots, um die interne Information und Kommunikation zu verbessern</li> </ul> |
| <b>Arbeitsmodell</b><br><br><b>Einschätzung:</b><br><small>(Zutreffende Phase ankreuzen)</small><br><span style="background-color: #ff99cc; padding: 2px;">1</span> <span style="background-color: #ffff99; padding: 2px;">2</span> <span style="background-color: #ffcc99; padding: 2px;">3</span> <span style="background-color: #ccffcc; padding: 2px;">4</span> <span style="background-color: #99ccff; padding: 2px;">5</span>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeiten ausserhalb des Unternehmens ist nicht erlaubt</li> <li>absolute Trennung zwischen Arbeit und Privatem</li> <li>Befürchtungen: Kontrollverlust, Störung des Informationsflusses, Ineffizienz, Nichtstun</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>mobil-flexibles Arbeiten nur als Ausnahme mit viel Kontrolle und Auflagen</li> <li>Home Office als Bevorzugung oder Anerkennung</li> <li>generell recht starke Trennung zwischen Arbeit und Privatem</li> <li>Mitarbeitende im Home Office werden als abwesend wahrgenommen, es herrscht auch Misstrauen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>mobil-flexibles Arbeiten wird praktiziert, aber nicht ausreichend geregelt</li> <li>Wunsch nach mobil-flexibler Arbeit wächst, Mitarbeitende probieren viel selbst aus</li> <li>Privates und Arbeit wird mehr vermischt; Experimente mit neuen Grenzziehungen</li> <li>Vor-/Nachteile werden intensiv diskutiert; viele Verhandlungen zum Thema</li> <li>Befürchtung: Verlust von informellem Austausch und „sozialer Umgebung“</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil-flexibles Arbeiten ist klar geregelt und wird vom Unternehmen unterstützt</li> <li>auf Teamebene sind Absprachen vorhanden &amp; werden laufend angepasst</li> <li>Grenzen zwischen Arbeit und Privatem werden individuell neu gezogen</li> <li>breiter Konsens über Vorteile mobil-flexibler Arbeit (z.B. Stärkung der Arbeitgeberattraktivität)</li> <li>sozialer Austausch muss eigens organisiert werden</li> <li>Befürchtung: Überarbeitung</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil-flexible Arbeit ist die Norm, daher muss die gemeinsame Präsenz vor Ort organisiert werden</li> <li>viel Erfahrungswissen und gemeinsames Verständnis über die Zusammenarbeit vorhanden, daher kaum noch formale Regelungen nötig</li> <li>hohe Kompetenz der Mitarbeitenden bez. Grenzen zwischen Arbeit und Privatem</li> <li>Risiken/Probleme (z.B. Erreichbarkeit, Überarbeitung) werden aktiv angegangen</li> </ul>   |
| <b>Organisationsstruktur</b><br><br><b>Einschätzung:</b><br><small>(Zutreffende Phase ankreuzen)</small><br><span style="background-color: #ff99cc; padding: 2px;">1</span> <span style="background-color: #ffff99; padding: 2px;">2</span> <span style="background-color: #ffcc99; padding: 2px;">3</span> <span style="background-color: #ccffcc; padding: 2px;">4</span> <span style="background-color: #99ccff; padding: 2px;">5</span>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Fließbandmodell</li> <li>steile Hierarchien, wenig Handlungsspielraum für Mitarbeitende</li> <li>das Organigramm bestimmt, wer mit wem zusammenarbeitet</li> <li>starkes „Silo-Denken“, also wenig Austausch zwischen Abteilungen und Teams</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>neben der Zusammenarbeit in festen Teams und Abteilungen gibt es auch mehr und mehr übergreifende Projektteams</li> <li>etwas mehr Handlungsspielraum für Mitarbeitende</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Matrixmodell</li> <li>etwas flachere Hierarchien</li> <li>Projekte bestimmen, wer mit wem zusammenarbeitet</li> <li>Experimente mit dem Einschluss von externen Mitarbeitenden (z.B. Freelancer)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>viel Zusammenarbeit in interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Projektteams</li> <li>vermehrt Einbezug von Externen (z.B. Freelancer) in Projektteams</li> <li>Experimente mit agiler Teamzusammenarbeit (z.B. Scrum) oder anderen neuen Kooperationsformen</li> <li>Erfahrungen mit „collaboration overload“ (wg. Kommunikation/Meetings nicht genug Zeit für eigentliche Arbeit)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Netzwerkmodell</li> <li>flache Hierarchien</li> <li>interdisziplinäre, häufig wechselnde Projektteams sind die Norm</li> <li>regelmässig Einbezug von Externen (z.B. Freelancer)</li> <li>agile Arbeitsformen (z.B. Scrum) werden gezielt eingeführt und etablieren sich neben anderen best. Teamformen</li> </ul>   |

# Praxis des FlexWork Phasenmodells

|  | PHASE 1:<br>ortsgebunden &<br>stark hierarchisch  | PHASE 2:<br>ausnahmsweise<br>flexibel   | PHASE 3:<br>uneinheitlich &<br>im Umbruch   | PHASE 4:<br>flexibel &<br>projektbasiert   | PHASE 5:<br>ortsunabhängig &<br>vernetzt   |
|--|---|---|---|--|--|
| <b>Infrastruktur / Architektur</b><br>Einschätzung:<br><small>(Zutreffende Phase ankreuzen)</small><br>1 2 3 4 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>fixe 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 fixe 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>fixe oder flexible Arbeitsplätze</li> <li>Infrastrukturveränderungen werden aktiv als Chance für neue, flexible Strukturen genutzt</li> <li>vereinzelte Rückzugsmöglichkeiten für ungestörtes Arbeiten, Telefonate oder informelle Besprechungen</li> <li>weniger Trennung zwischen informellen und formellen Räumen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>fixe 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> <li>vereinzelte existieren auch Projekt- oder Kreativräume</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>vielfältige Zonen &amp; Rückzugsräume vorhanden</li> <li>Projekt- und/oder Kreativräume vorhanden</li> <li>tatsächlicher Arbeitsort und zugeordneter Ort müssen nicht übereinstimmen</li> <li>Dezentralisierung der Unternehmensstandorte.</li> <li>Nutzung von Hubs und Co-Working Locations.</li> </ul>   |
| <b>Technologie</b><br>Einschätzung:<br><small>(Zutreffende Phase ankreuzen)</small><br>1 2 3 4 5                 | <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 Email und Kalender keine speziellen Kollaborations-Tools</li> <li>falls Intranet vorhanden wird es als Einweg-Kommunikation eingesetzt (Top-Down)</li> <li>viele papierbasierte Prozesse (die Anwesenheit vor Ort erfordern)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>mobile Arbeitsgeräte nicht standardmässig verfügbar</li> <li>Zugang von ausserhalb (Remote Access) nur begrenzt möglich</li> <li>kaum Kollaborations-Tools</li> <li>Intranet als Einweg-Kommunikation (Top-Down)</li> <li>private Geräte werden vereinzelt zum Experimentieren genutzt, obwohl es keine offizielle Firmenpolitik ist</li> <li>Pilotprojekte zur Einführung der nächsten Technologiesgeneration (Hardware, Software, Kollaborations-Tools)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>mobile Arbeitsgeräte für viele Mitarbeitende verfügbar</li> <li>starke Vielfalt unter den Mitarbeitenden bei der Technologienutzung</li> <li>viel "IT-Anarchie" (rege Nutzung von privaten/externen Tools und Lösungen)</li> <li>vereinzelte, nicht zentral gesteuerte Einsatz von einfachen cloudbasierten Kollaborations-Tools (Insellösungen)</li> <li>bessere/neuere Ausstattung eher für hohe Führungskräfte oder für die, die es stark einfordern</li> <li>Intranet vereinzelt auch als Mehrweg-Kommunikation (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</li> <li>Unified Communication &amp; Collaboration (UCC) Lösung ist eingeführt und wird mehrheitlich genutzt</li> <li>Einsatz von cloudbasierten Kollaborations-Tools, die z.B. das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten erlauben</li> <li>Experimente mit firmeninternen sozialen Netzwerken oder Messaging, aber nicht flächendeckend</li> <li>Intranet als Mehrweg-Kommunikation; Möglichkeit für die Mitarbeitenden, selber Inhalte zu kommunizieren</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> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop, Smartphone, Remote Access Service als Standard, ebenso UCC</li> <li>unkompliziertes Teilen von Medien aller Art (Dokumente, Fotos, Videos)</li> <li>umfänglicher Einsatz von firmeninternen sozialen Netzwerken („Enterprise Social“) od. Messaging-Anwendungen</li> <li>Kollaborations-Tools sind implementiert und erlauben die Zusammenarbeit an Dokumenten; neue Tools werden laufend ausprobiert und bei Bedarf eingesetzt</li> <li>Hybride Modelle zur Nutzung von cloudbasierten Tools zur Kollaboration und zum Management</li> <li>Experimente mit kontextbasierter Unterstützung, Empfehlungssysteme oder Bots, um die interne Information und Kommunikation zu verbessern</li> </ul> |
| <b>Arbeitsmodell</b><br>Einschätzung:<br><small>(Zutreffende Phase ankreuzen)</small><br>1 2 3 4 5               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeiten ausserhalb des Unternehmens ist nicht erlaubt</li> <li>absolute Trennung zwischen Arbeit und Privatem</li> <li>Befürchtungen: Kontrollverlust, Störung des Informationsflusses, Ineffizienz, Nichtstun</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>mobil-flexibles Arbeiten nur als Ausnahme mit viel Kontrolle und Auflagen</li> <li>Home Office als Bevorzugung oder Anerkennung</li> <li>generell recht starke Trennung zwischen Arbeit und Privatem</li> <li>Mitarbeitende im Home Office werden als abwesend wahrgenommen, es herrscht auch Misstrauen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>mobil-flexibles Arbeiten wird praktiziert, aber nicht ausreichend geregelt</li> <li>Wunsch nach mobil-flexibler Arbeit wächst, Mitarbeitende probieren viel selbst aus</li> <li>Privates und Arbeit wird mehr vermischt; Experimente mit neuen Grenzbeziehungen</li> <li>Vor-/Nachteile werden intensiv diskutiert; viele Verhandlungen zum Thema</li> <li>Befürchtung: Verlust von informellem Austausch und „sozialer Umgebung“</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil-flexibles Arbeiten ist klar geregelt und wird vom Unternehmen unterstützt</li> <li>auf Teamebene sind Absprachen vorhanden &amp; werden laufend angepasst</li> <li>Grenzen zwischen Arbeit und Privatem werden individuell neu gezogen</li> <li>breiter Konsens über Vorteile mobil-flexibler Arbeit (z.B. Stärkung der Arbeitgeberattraktivität)</li> <li>sozialer Austausch muss eigens organisiert werden</li> <li>Befürchtung: Überarbeitung</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil-flexible Arbeit ist die Norm, daher muss die gemeinsame Präsenz vor Ort organisiert werden</li> <li>viel Erfahrungswissen und gemeinsames Verständnis über die Zusammenarbeit vorhanden, daher kaum noch formale Regelungen nötig</li> <li>hohe Kompetenz der Mitarbeitenden bez. Grenzen zwischen Arbeit und Privatem</li> <li>Risiken/Probleme (z.B. Erreichbarkeit, Überarbeitung) werden aktiv angegangen</li> </ul>  |
| <b>Organisationsstruktur</b><br>Einschätzung:<br><small>(Zutreffende Phase ankreuzen)</small><br>1 2 3 4 5       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Fließbandmodell</li> <li>stille Hierarchien, wenig Handlungsspielraum für Mitarbeitende</li> <li>das Organigramm bestimmt, wer mit wem zusammenarbeitet</li> <li>starkes „Silo-Denken“, also wenig Austausch zwischen Abteilungen und Teams</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>neben der Zusammenarbeit in festen Teams und Abteilungen gibt es auch mehr und mehr übergreifende Projektteams</li> <li>etwas mehr Handlungsspielraum für Mitarbeitende</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Matrixmodell</li> <li>etwas flache Hierarchien</li> <li>Projekte bestimmen, wer mit wem zusammenarbeitet</li> <li>Experimente mit dem Einschluss von externen Mitarbeitenden (z.B. Freelancer)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>viel Zusammenarbeit in interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Projektteams</li> <li>vermehrt Einbezug von Externen (z.B. Freelancer) in Projektteams</li> <li>Experimente mit agiler Teamzusammenarbeit (z.B. Scrum) oder anderen neuen Kooperationsformen</li> <li>Erfahrungen mit „collaboration overload“ (wg. Kommunikation/Meetings nicht genug Zeit für eigentliche Arbeit)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation und Zusammenarbeit orientieren sich an einem Netzwerkmodell</li> <li>flache Hierarchien</li> <li>interdisziplinäre, häufig wechselnde Projektteams sind die Norm</li> <li>regelmässig Einbezug von Externen (z.B. Freelancer)</li> <li>agile Arbeitsformen (z.B. Scrum) werden gezielt eingeführt und etablieren sich neben anderen best. Teamformen</li> </ul>  |



## FlexWork Online Self Assessment

Wollen Sie wissen, wie mobil und flexibel Ihr Unternehmen unterwegs ist? Dann füllen Sie diesen Fragebogen aus. Das dauert 5 bis 10 Minuten, und Sie werden mit einer Analyse belohnt, die ihr Unternehmen im FlexWork-Phasenmodell einordnet und mit den Werten aus anderen Erhebungen vergleicht.

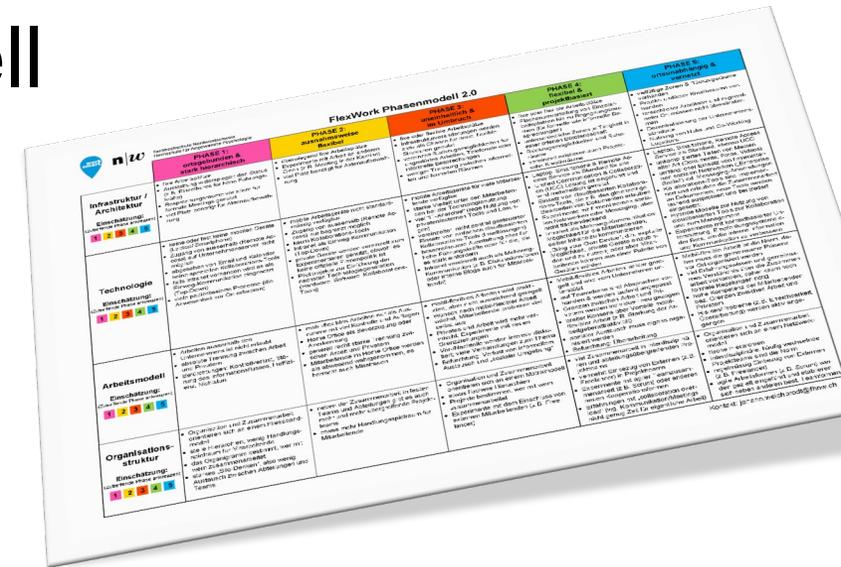
LOS GEHT'S! LOGIN ERGEBNIS



# Zum Gebrauch des FlexWork Phasenmodell

<https://bit.ly/phasenmodell>

- Link zum Online-Self-Assessment (Fragebogen mit Feedback)
- Phasenmodell-Tabelle in 4 Sprachen, Hintergrundartikel



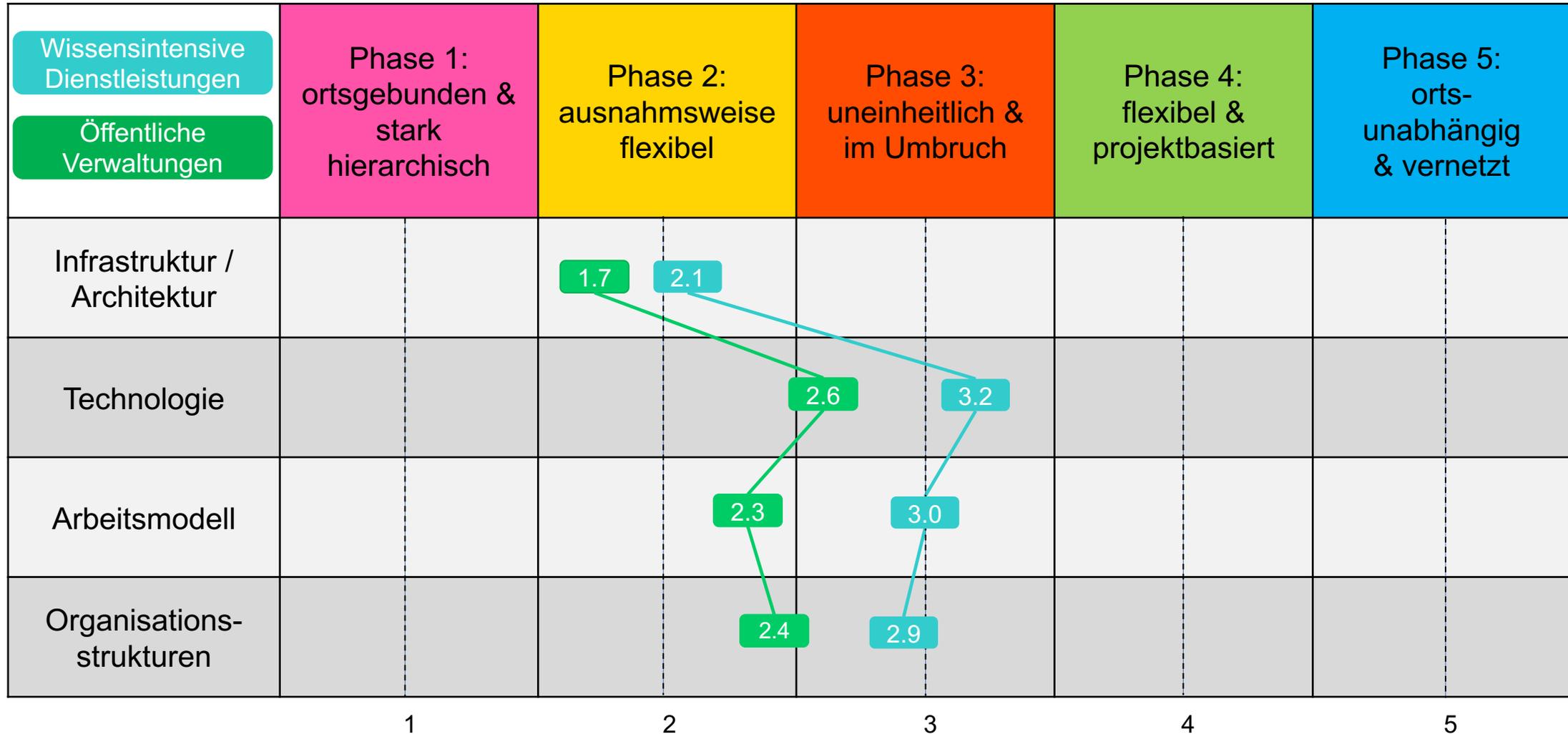
«Packungsbeilage»:

- + Schnell-Check zum Ist-Zustand der Etablierung mobil-flexibler Arbeit
- + Vermittelt Verständnis für die gesamte Bandbreite flexibler Arbeit
- Version 2.0, Stand Anfang 2020, ist noch prä-pandemisch
- ! Flexibler ist nicht immer besser: Ausmass der Flexibilität muss zur Organisation passen
- ! Neue Phase bedeutet auch neue Herausforderungen

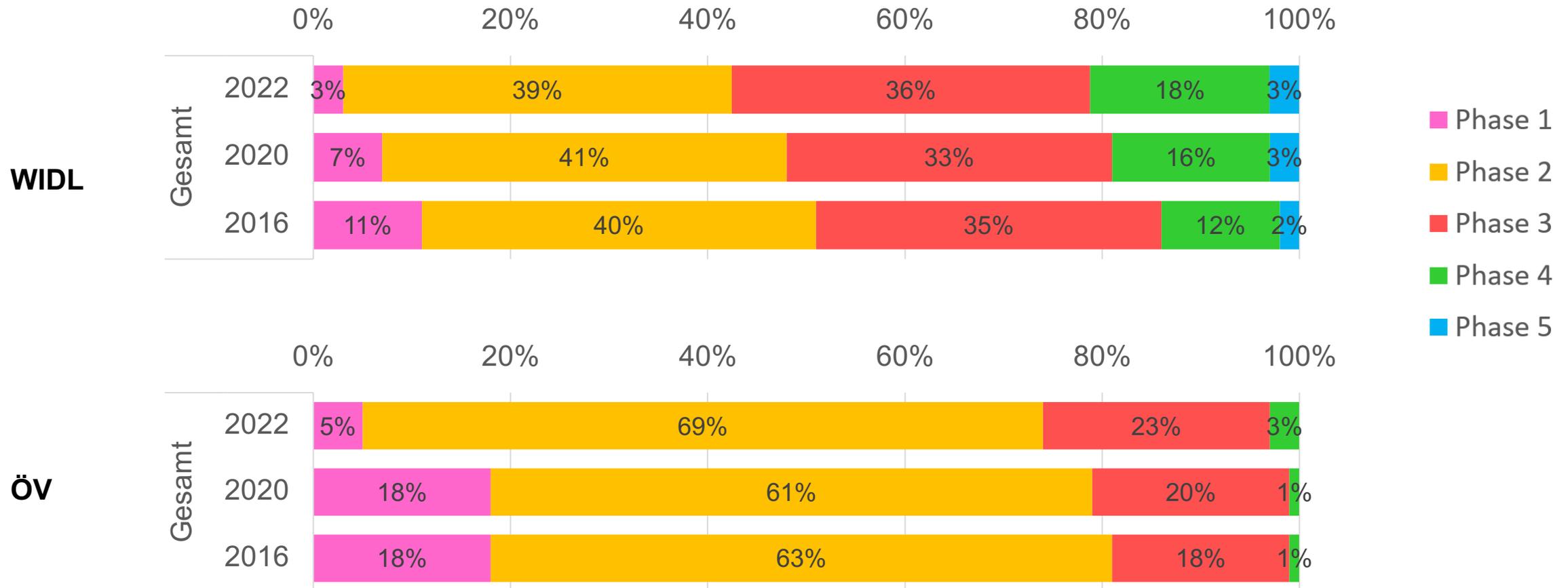
# Unternehmens-Stichprobe im FlexWork Survey 2022

- 1) Branchengruppe «wissensintensive Dienstleistungen» (**WIDL**):
  - ICT, Banken, Versicherungen, Immobilien, Unternehmensberatung, Anwälte, ...
  - N = 283
  
- 2) Einheiten der öffentlichen Verwaltung (**ÖV**):
  - Gemeinde-, Kantons- und Bundesverwaltung, Sozialversicherung
  - N = 154
  
- 3) 100 grösste Unternehmen der Schweiz (**Top 100**):
  - N = 9

# ÖV und WIDL im FlexWork Phasenmodell 2022



# Gesamtwerte der Branchengruppen im Zeitvergleich



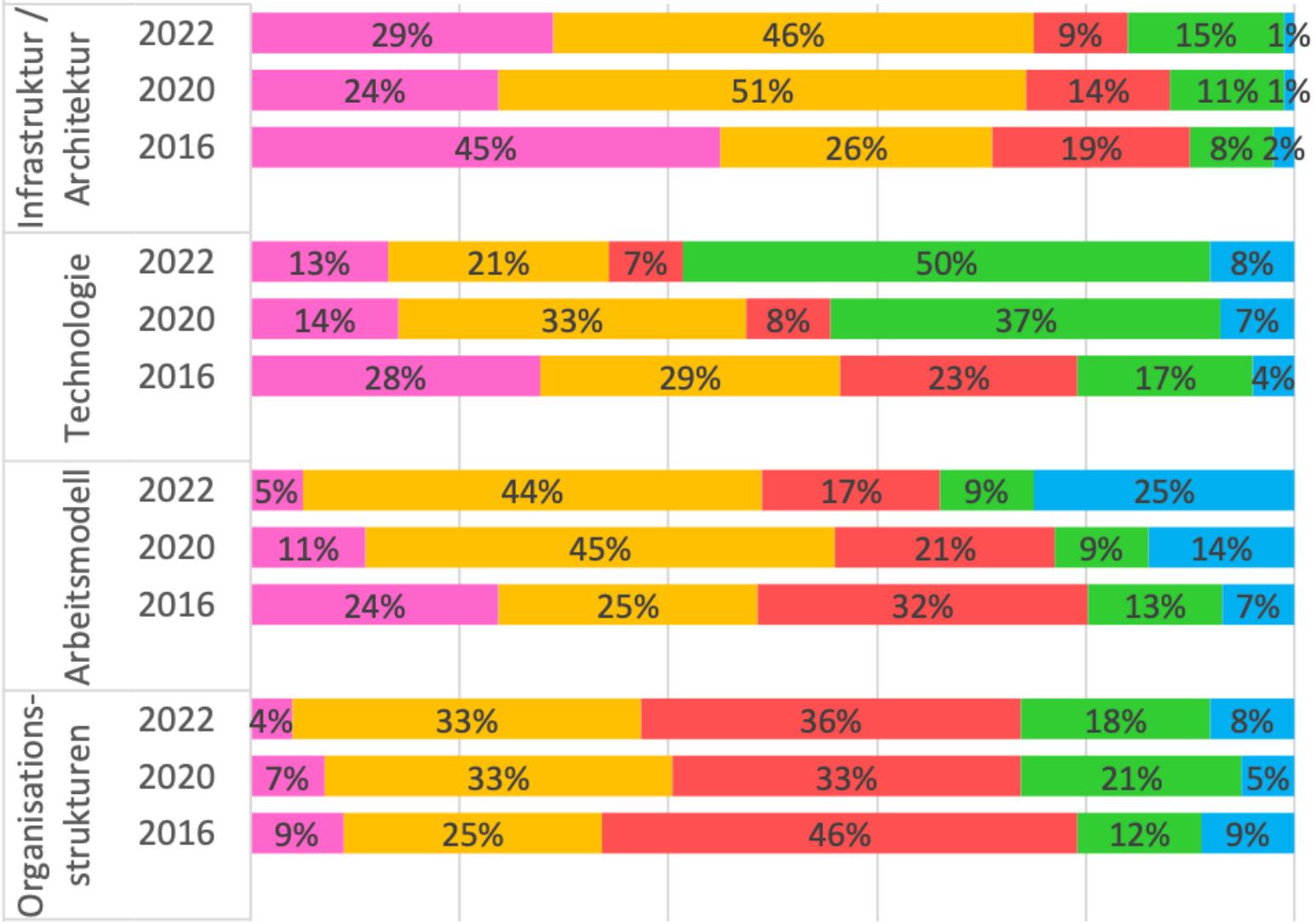
Prozentuale Verteilung der Phasen des FlexWork Phasenmodells der Einheiten der öffentlichen Verwaltung für die Jahre 2016, 2020 und 2022



# Öffentliche Verwaltungen im Zeitvergleich

Prozentuale Verteilung der Phasen des FlexWork Phasenmodells der Unternehmen aus der WIDL-Gruppe für die Jahre 2016, 2020 und 2022

0% 20% 40% 60% 80% 100%



- Phase 1
- Phase 2
- Phase 3
- Phase 4
- Phase 5

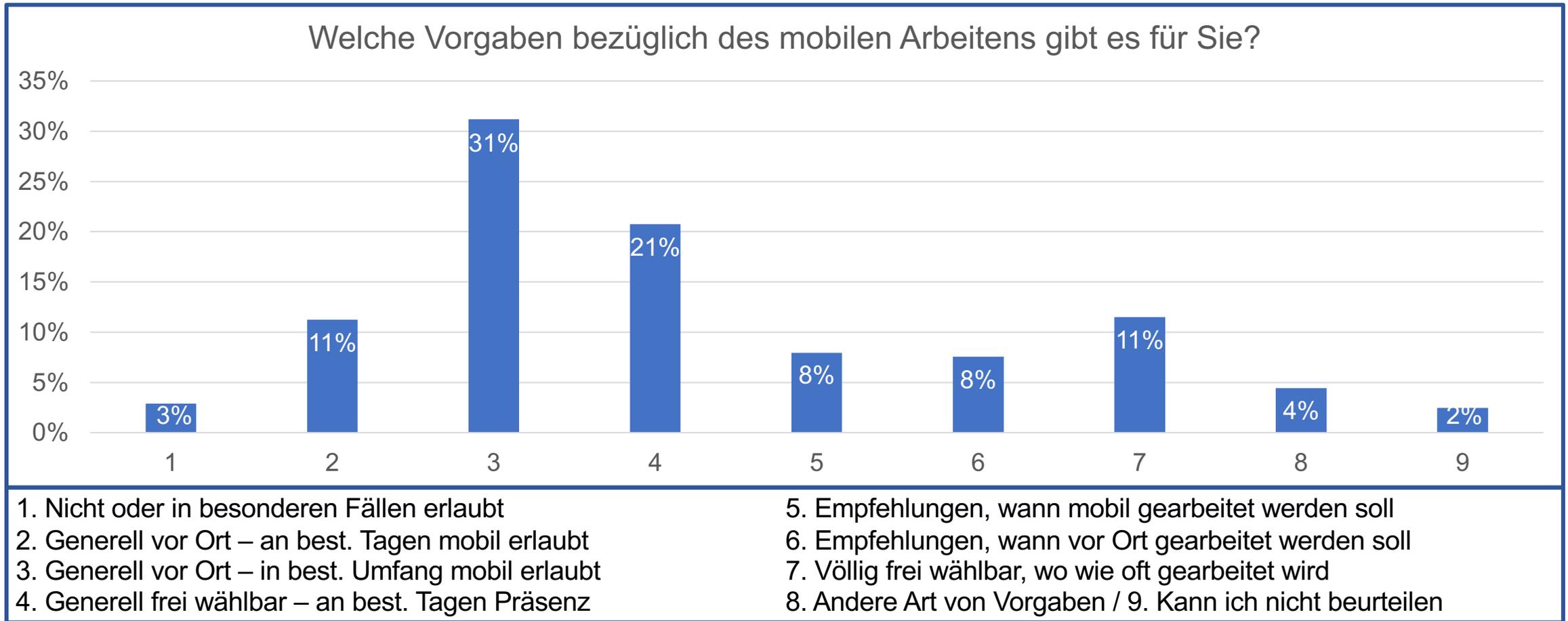
WIDL  
Unternehmen  
im Zeit-  
vergleich

# Unser Ansatz: Regelfindung als teambasierte Führung



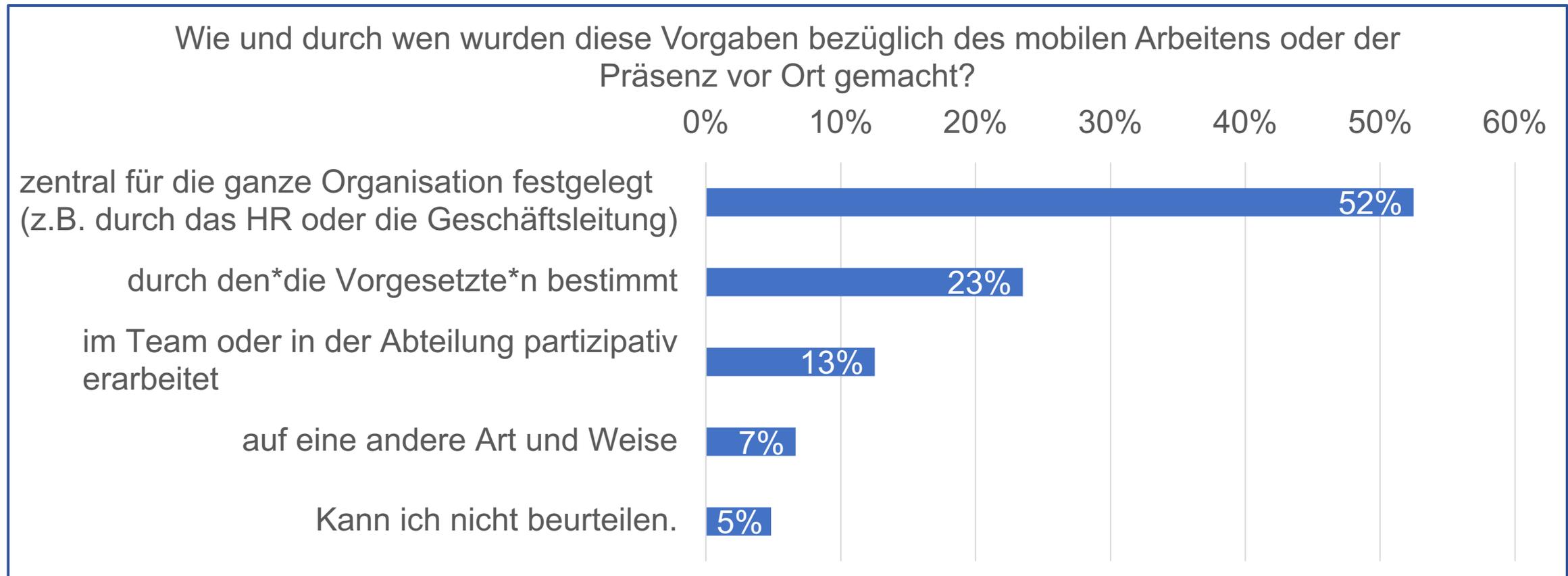
# Regelung mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz (1)

(n=766 mobil arbeitende Angestellte in CH)



# Regelung mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz (2)

(n=766 mobil arbeitende Angestellte in CH)



# Ist das nicht eine Führungsaufgabe?

*«Führung ist eine Funktion der Organisation,  
und nicht die Eigenschaft eines Individuums.  
Führung ist verteilt über die Mitglieder einer Gruppe  
oder Organisation und ist nicht automatisch  
einer Person mit formaler Autorität angehaftet.»*

Ed Schein, 1965



# Orientierungsmodell für mobil-flexible Führung

## Strukturelle Führung

- unternehmensweite Regelungen
- technologische Ausstattung
- digitalisierte Prozesse
- physische Umwelt
- ...

## Personale Führung

- persönliche Führungskommunikation
- Führungsstil
- Vormachen, vorgeben; «fördern und fordern»
- ...

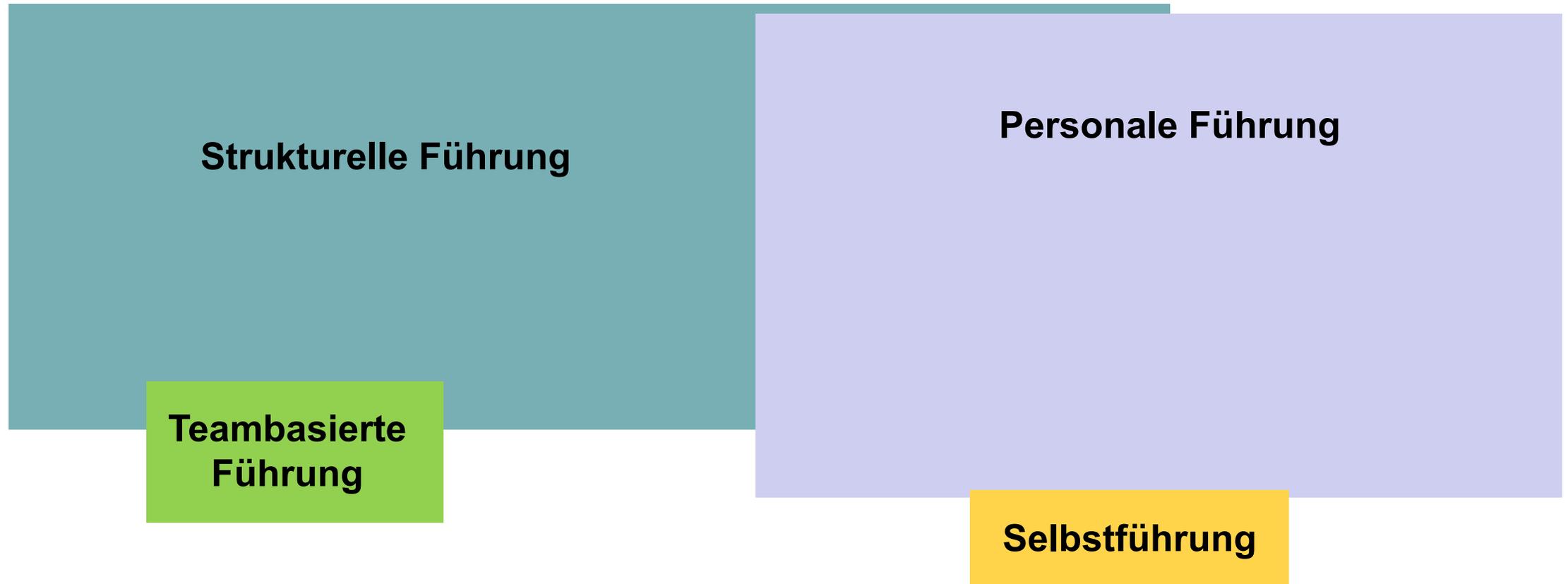
## Teambasierte Führung

- = geteilte / kollektive Führung
- Selbstorganisation im Team

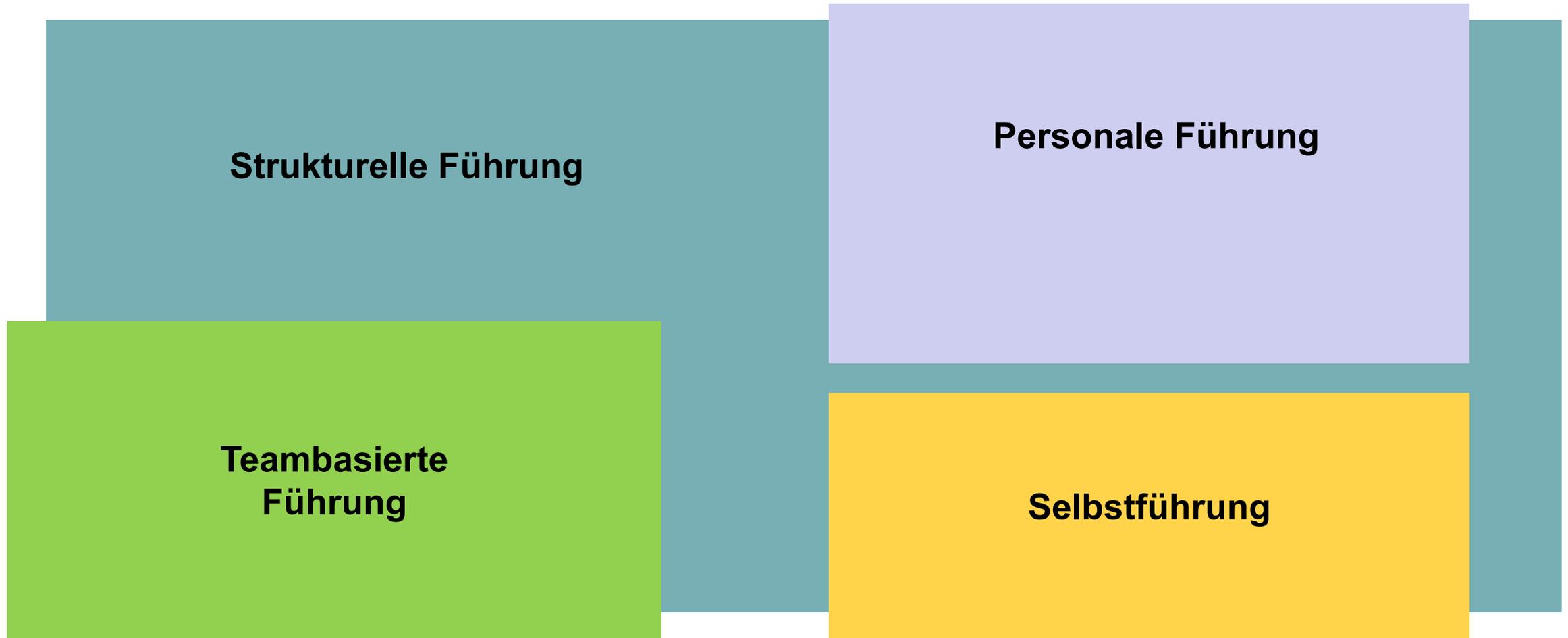
## Selbstführung

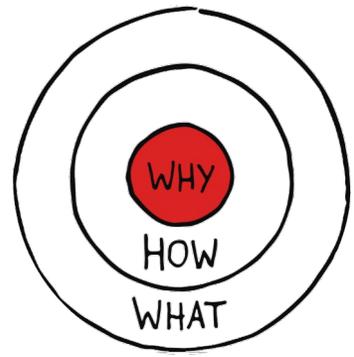
- Selbstmanagement
- Eigenverantwortung

# Führung in der «alten Arbeitswelt»



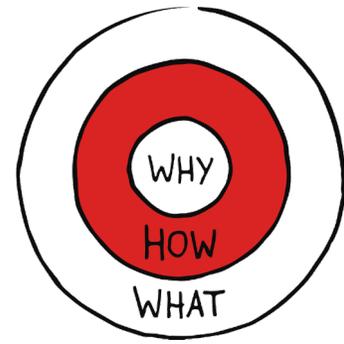
# Führung in der «neuen Arbeitswelt»





# Zweck einer Teamvereinbarung

- Flexibles Arbeiten ist vielfältig: Arbeitssituation, Aufgaben, Erfordernisse für Austausch und Zusammenarbeit, individuelle Bedürfnisse, Situation zuhause, ...
- Alle diese Details auf Organisations-Ebene zu entscheiden, schafft nur komplizierte Bürokratie – grobe Leitplanken sind dagegen sinnvoll.
- Eine Vereinbarung auf Teamebene schafft Klarheit bezüglich der Details.
- Gemeinsames Entwickeln einer Team Charta...
  - stärkt das Commitment im Team
  - beugt Konflikten vor
  - regt den Austausch an
  - definiert die künftige Zusammenarbeit



# Erstellen einer Teamvereinbarung

## 1. Individuelle Vorbereitung

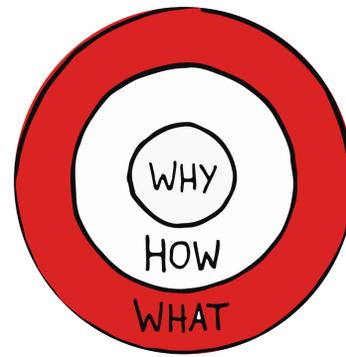
- Teamleitung reflektiert und hält eigene Überlegungen fest
- Mitglieder reflektieren individuelle Erfahrungen und persönliche Bedürfnisse

## 2. Gemeinsamer Workshop im Team

- zum Austausch, Diskussion und Definition der Team Charta
- mind. 2 Stunden, evtl. auf zwei Termine aufteilen
- schriftliche Festlegung der wichtigsten Präferenzen
- wenn gewünscht: gemeinsames Commitment festhalten durch Unterschrift aller Teammitglieder

## 3. Periodischer Check der Team Charta

- (z.B. alle 6 oder 12 Monate)
- insbesondere, wenn neue Mitglieder dazukommen



# Themen der teambasierten Führung

## Aufgaben und Tätigkeiten

- Welche Aufgaben erfordern Präsenz im Büro, welche sind von ausserhalb möglich?

## Bedürfnisse und Präferenzen

- Was sind unsere persönlichen Bedürfnisse für das mobile Arbeiten?

## Austausch und Zusammenhalt

- Wie sorgen wir dafür, dass wir genug voneinander mitbekommen?

## Technik und Tools

- Wie nutzen wir digitale Kanäle möglichst clever?

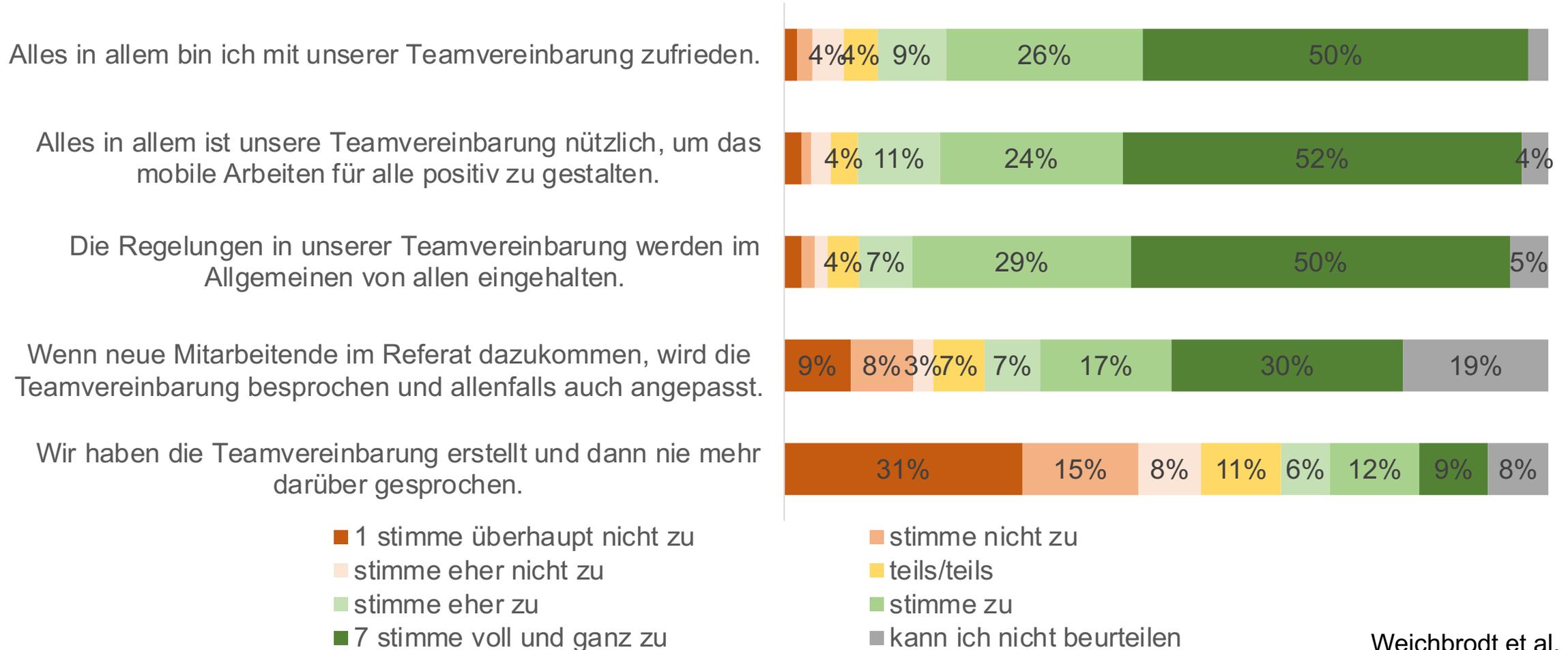
## Grenzen und Gesundheit

- Wie gestalten wir mobiles Arbeiten gesund und nachhaltig?

## Büro und Raum (optional)

- Wie nutzen wir die Räumlichkeiten bei uns im Unternehmen (z.B. Büroräume, Zonenkonzepte)

# Studie zur Teamvereinbarung in einer deutschen Verwaltung



Weichbrodt et al. (in prep)

# Neu & überarbeitet: TeamCharta für hybrides Arbeiten

- Individuelle Vorbereitungsarbeit: Reflektieren, Sammeln (ca. 20 Min)
- Team-Workshop: Diskutieren, Entscheiden (ca. 3 Stunden)
- 5+1 Themen
  
- Voraussichtlich ab Sommer 2024
  
- Prototyp verfügbar – bei Interesse gerne melden bei [johann.weichbrodt@fhnw.ch](mailto:johann.weichbrodt@fhnw.ch)



## Zu beachten beim teambasierten Ansatz:

- + Zukunftsorientierte Ansatz, um teambasierte Führung zu stärken
- + Forschungsbasiert und evaluiert
- ⚠ Teamregeln nur innerhalb des von der Organisation gesetzten Rahmens möglich
- ⚠ Achtung bei multipler Teamzugehörigkeit: Interdependenz als Kriterium
- Bereits schwelende Konflikte können aufflammen
- Schwachpunkt Inter-Teamzusammenarbeit

# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

Dr. Johann Weichbrodt  
[johann.weichbrodt@fhnw.ch](mailto:johann.weichbrodt@fhnw.ch)  
<https://www.fhnw.ch/de/personen/johann-weichbrodt>



# Verwendete Literatur

Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Weichbrodt, J., & Soltermann, A. (2022). *FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

<https://doi.org/10.26041/FHNW-4458>

Weichbrodt J., Soltermann, A., Bühler, U.M. & Krause, A. (in prep). How to regulate remote work? Let the teams decide! A longitudinal case study in an administrative organization. *Manuscript under review*.

Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2023). Working from Home Around the Globe: 2023 Report. *EconPol Policy Brief*, 53(7). <https://www.cesifo.org/de/publikationen/2023/working-paper/working-home-around-globe-2023-report>

Eurostat. (2022). Erwerbstätige, die von zu Hause aus arbeiten, als Prozentsatz der gesamten Beschäftigung, 2022 [dataset]. [https://doi.org/10.2908/LFSA\\_EHOMP](https://doi.org/10.2908/LFSA_EHOMP)