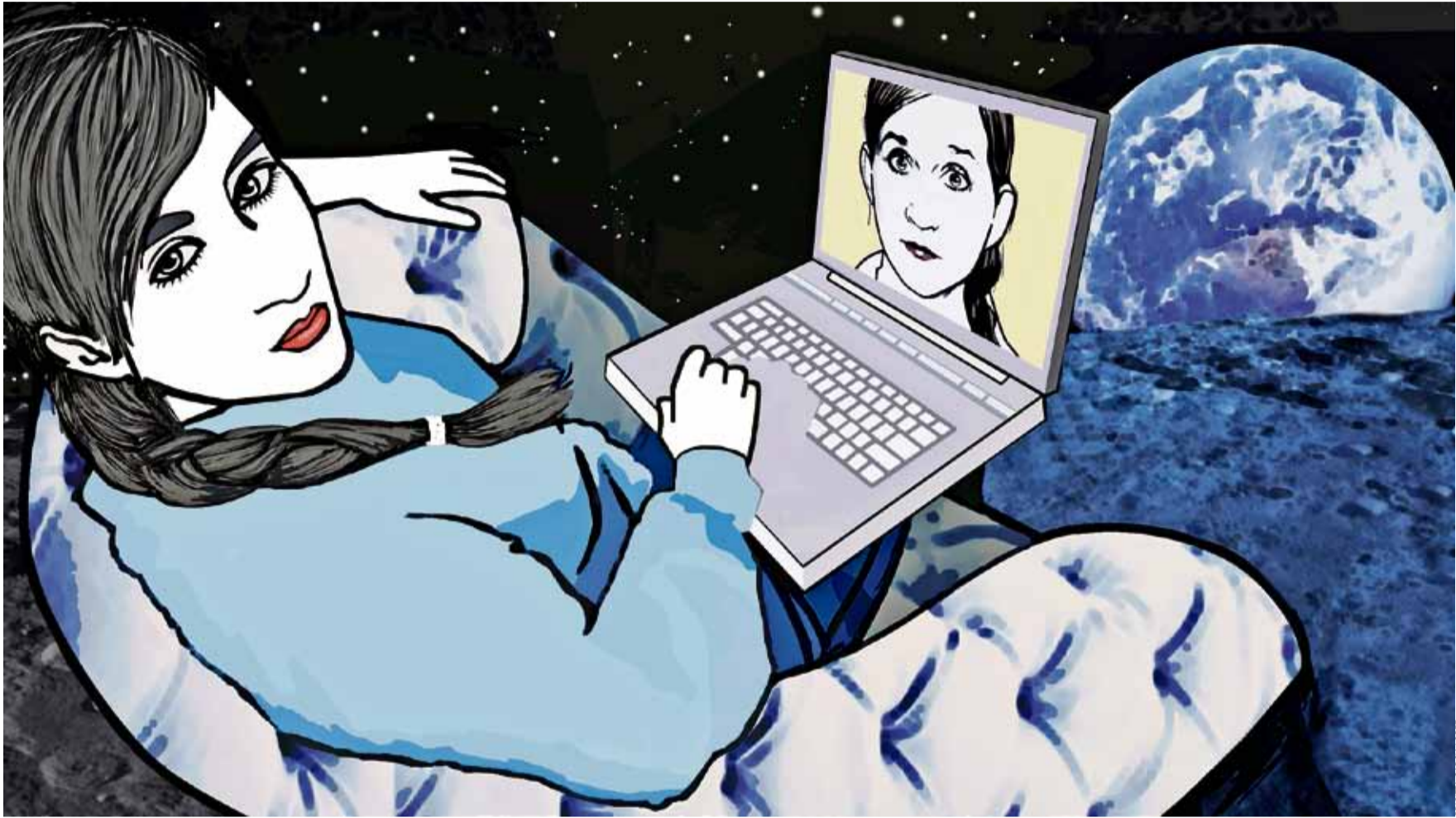


# Management



## Ade Büro

**Trends** Wer in der Schweiz bei mobil-flexiblen Arbeitsmodellen Vorreiter ist. Und wer hinterherhinkt.

STEFAN MAIR

**G**ehen Mitarbeiter eigentlich verloren, wenn sie nicht mehr im Büro sitzen? Man könnte diesen Eindruck gewinnen, wenn man die Argumente der Gegner mobiler Arbeit studiert. Von einem viel zu hohen Koordinationsaufwand ist da die Rede, von einer fehlenden sozialen Einbindung ins Unternehmen. Sogar eine Entfremdung von den Firmenprinzipien, fehlende Sanktions- und Kontrollmöglichkeiten und Datenlecks werden befürchtet. Diese Argumente zeigen: Die Schweizer Arbeitswelt hat noch einen langen Weg vor sich auf ihrem Weg zu einer mobil-flexiblen Arbeitswelt.

Die Befürworter dieser Arbeitsformen, die sich am nationalen Home Office Day Schweiz artikulieren, der in diesem Jahr am 15. Mai gefeiert wird, bringen ihre Gegenargumente ins Feld. Federführend sind Technologiefirmen wie Microsoft und Swisscom, die diesen Wandel mit ihrer Soft- und Hardware gestalten wollen: Die Verkehrsüberlastung werde durch Arbeit von zu Hause aus gelindert, es entstünde eine Vertrauenskultur in Unternehmen, die Mitarbeiter würden produktiver und zufriedener, weil sie arbeiten, wenn sie wollen und nicht, wenn es ein Bürodictat vorgibt.

### Netzwerkfirmen sind selten

Interessant ist die breite Front, die sich für Home Office begeistern kann – und darunter sind eben nicht nur die Technologiefirmen, sondern beispielsweise auch der Kaufmännische Verband Schweiz (KV), er ist die grösste Berufsorganisation für Büroarbeiter. Manuel Keller, Leiter Beruf und Beratung des KV, sagt: «Der KV Schweiz unterstützt mobil-flexibles Arbeiten. Es trägt zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei. Problematisch ist mobil-flexibles Arbeiten dann, wenn damit falsche Zielsetzungen verbunden sind, wenn es etwa primär als Kostensparmassnahme angeschaut wird oder wenn es von Mitar-

beitern dazu benutzt wird, den Büroalltag zu Hause weiterzuführen und Überstunden zu generieren.» Tatsächlich ist mobil-flexible Arbeit, und vor allem ihre Implementierung, weitaus komplexer, als dass sich ein Mitarbeiter einfach in sein Wohnzimmer setzt und von dort aus ohne grosse Absprachen arbeitet. Um dieser Komplexität gerecht zu werden, hat die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) im Auftrag der Home-Office-Day-Initiativen ein sogenanntes «FlexWork-Phasenmodell» entwickelt, das die unterschiedlichen Stufen mobil-flexibler Arbeit und jeweilige Herausforderungen aufzeigt (einen stark vereinfachten Ausschnitt aus dem Modell zeigt die Tabelle unten). Der Organisationspsychologe Johann Weichbrodt von der FHNW hat anschliessend versucht, Schweizer Firmen in unterschiedliche Kategorien, von «Ortsgebundener Arbeit» bis hin zu «Netzwerkunternehmen», einzuordnen. «Flexible Arbeit, im Sinne von Arbeit an unterschiedlichen Orten, gibt es natürlich schon länger», gibt Weichbrodt zu bedenken, «man denke etwa an den Lehrberuf. Mobil-flexible Arbeit, basierend auf Technologie, kam zuerst in den 1980er-Jahren unter dem Stichwort Teleheimarbeit auf. Mit den neuen Möglichkeiten für mobiles Arbeiten durch Breitbandanschlüsse wurden dann in den 1990er- und 2000er-Jahren neue Formen wie Videokonferenzen ausprobiert.»

In Weichbrodts Studie kamen dann interessante Details zur mobil-flexiblen Arbeitswelt in der Schweiz zutage: So ist nur für 10 Prozent der Unternehmen Arbeitsflexibilität kein Thema. In 16 Prozent der Firmen ist die Arbeitsform weitgehend etabliert, der Rest bewegt sich zwischen klassischer ortsgebundener Arbeit und Umbruchphasen. In der öffentlichen Verwaltung ist Arbeitsflexibilität hingegen noch ein Fremdwort. Bei der grossen Mehrheit, nämlich 63 Prozent, ist mobil-flexibles Arbeiten eine Ausnahmeerscheinung, für fast 15 Prozent ist es überhaupt kein Thema. Ein Netzwerkunternehmen, also eine Fir-

### Home Office Day Schweiz

► **Aktion** Am 15. Mai 2014 wird zum fünften Mal der Home Office Day Schweiz gefeiert. Das Netzwerk der Initiativen aus Wirtschaft und Politik will mobil-flexible Arbeitsmodelle in der Schweiz vorantreiben. Die Firmen unter den Initiativen, etwa Microsoft und Swisscom, erhoffen sich neue Geschäftsfelder, die Politik wünscht sich Verkehrsentslastung und mehr Familienzeit.

ma, in der mobil-flexible Arbeit komplett etabliert ist, gibt es aber selbst bei den Schweizer Big Names nicht. Nur die KMU sind hier in einer Vorreiterrolle, 3 Prozent sind als Netzwerkunternehmen zu bezeichnen. «Die Schweiz ist im europäischen Vergleich etwas über dem Durchschnitt, was mobil-flexible Arbeitsmodelle angeht», erklärt Johann Weichbrodt. «Deutschland liegt hinter der Schweiz – dort scheint die Verbreitung von Home Office sogar noch eher zurückzugehen.»

Wie funktioniert aber eine Firma, bei der mobil-flexible Arbeit zu 100 Prozent umgesetzt wird? Ein Beispiel dafür ist die Firma Spectrum Consulting. Sie berät Versicherungsunternehmen bei SAP-Finanzmodulen. Gründer Patrick Büchi erklärt: «Wir sind nur dann agil, wenn wir auch so arbeiten. Unser Geschäft ist sehr zyklisch. Vor Projektenden arbeiten wir sehr viel, dafür kann ich auch mal an einem Freitagnachmittag mit meinen Kindern ins Schwimmbad gehen, wenn die Arbeitsbelastung nicht so hoch ist.» Die Mitarbeiter von Spectrum Consulting arbeiten virtuell zusammen, mit Chats und Online-Konferenzen. Persönlich treffen sich die Mitarbeiter dennoch regelmässig. «Allerdings geschieht das

dann meist im informellen Rahmen, dort geht es primär um den sozialen Austausch, der uns sehr wichtig ist.» Ein Grund dafür, dass Büchis Firma komplett auf mobil-flexible Arbeitsmodelle setzt, liegt auch in der Mitarbeiterbindung. Mit der Arbeitskultur will Büchi den Mitarbeitern signalisieren: Du kannst arbeiten, von wo aus du willst, denn du bist die beste Person für diese Aufgabe. «Diese Kultur des Vertrauens treibt Menschen zur Höchstleistung. Das bestätigt unsere Erfahrung.»

### Bund hat Nachholbedarf

Dass mobil-flexibles Arbeiten nicht nur bei kleinen Firmen Anklang findet, bestätigt auch Swiss-Sprecherin Myriam Ziesack: «Swiss ist der Auffassung, dass mobil-flexibles Arbeiten den Bedürfnissen der Mitarbeiter in einer modernen Arbeitswelt entspricht. Wir haben klare Spielregeln zu Home Office definiert und vermitteln diese regelmässig an unsere Mitarbeitenden. Bei uns üben auch Mitarbeiter des oberen Managements Home Office aus.» Nun ist es offenkundig, dass bei der Swiss nicht alle Mitarbeiter, etwa das Bordpersonal, mobil-flexibel arbeiten können. «Dies kann unter Umständen zu Problemen füh-

ren», gesteht Ziesack ein. Daher müsse nachvollziehbar kommuniziert werden, was machbar sei. Bei den SBB, die sich ebenfalls am Home Office Day beteiligen, werde bei Konferenzen immer eine elektronische Einwählmöglichkeit gewährleistet, erklärt Sprecher Martin Stutz. Termine, die physische Präsenz erfordern, würden so gelegt, dass sämtliche Teilnehmende ausserhalb der Hauptverkehrszeiten anreisen könnten und damit flexibler seien. «Das heisst in der Regel, dass solche Treffen zwischen 9.15 Uhr und 16.15 Uhr stattfinden», so Stutz. Wichtig in der Implementierung von mobil-flexiblen Arbeitsmodellen sei, dass man klare Grenzen zwischen Freizeit und Arbeitszeit setze. Ein umfangreiches Pilotprojekt zum Thema wurde erst letztes Jahr mit mehreren hundert Mitarbeitern durchgeführt.

Bei den Bundesämtern, die bisher am stärksten bei mobil-flexiblen Arbeitsmodellen hinterherhinken, kommt die Entwicklung nur langsam in Schwung. Einzig das Bundesamt für Meteorologie und Klimatologie Meteo Schweiz will bestätigen, «dass innerhalb eines Pilotprojekts vom Personalamt des Bundes mobil-flexible Arbeitsmodelle mit «wenigen Mitarbeitern» getestet würden.

So funktioniert flexible Arbeit			
	Ortsgebundene Arbeit	Umbruchphase	Netzwerkunternehmen
<b>Raumgestaltung und Architektur</b>	Feste Arbeitsplätze. Ausstattung widerspiegelt Status (etwa durch Einzelbüros). Besprechungsräume vor allem für formale Meetings genutzt.	Experimente mit Arbeiten an anderen Orten (Meeting in Kantine). Vereinzelte Zonen für ungestörtes Arbeiten.	Offizieller Arbeitsort und tatsächlicher Arbeitsort stimmen vielfach nicht überein. Dezentralisierung der Unternehmensstandorte.
<b>Betriebliche Regelung und HR-Massnahmen</b>	Arbeit ausserhalb des Unternehmens nicht erlaubt. Hohe Auflagen bei Experimenten mit mobil-flexibler Arbeit.	Mobil-flexibles Arbeiten wird praktiziert, ist aber nicht formell geregelt. Mitarbeiter experimentieren selbst mit flexiblen Modellen.	Massnahmen zur Erfassung und Optimierung der Vertrauenskultur, etwa durch Mitarbeiterbefragungen.
<b>Führung</b>	Führung über Präsenz. Führung über Auftrag und Ausführung. Klare Hierarchien und Rollen-zuweisung.	Zielvereinbarungen sind vorhanden, spielen aber nur eine untergeordnete Rolle. Handlungsspielraum stark abhängig von Vorgesetzten.	Führen über Ziele. Flache Hierarchien. Projektbasierte Organisationsform und mehr als nur eine Führungsperson.

QUELLE: STARK VEREINFACHTES MODELL DES FLEX-WORK-PHASENMODELLS DER FHNW