



Was bringen flexible Arbeitsformen?

Frage

01

Flexible Arbeitsformen – was bedeutet das genau?

Zeit- und ortsunabhängig, das sind die beiden zentralen Merkmale flexibler Arbeitsformen. Die Arbeit hat also keinen festen Beginn und kein fixes Ende mehr, und sie muss auch nicht zwingend im Büro erledigt werden. Ob unterwegs im Zug oder zu Hause in den eigenen vier Wänden: Neue Technologien machen es möglich, dass von überallher gearbeitet werden kann. Flexible Arbeitsformen werden im Dienstleistungssektor häufiger praktiziert als auf dem Bau oder in der Industrie, wo die physische Präsenz vor Ort unabdingbar ist. Laut einer Untersuchung bei dienstleistungs- und wissensorientierten Betrieben von Swisscom haben heute rund 54 Prozent der Schweizer Berufstätigen die Möglichkeit, mobil zu arbeiten. Und gemäss der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung von 2014 arbeiten immerhin 44,6 Prozent mit flexiblen Arbeitszeiten, seien es Wochen-, Monats- oder Jahresarbeitszeiten oder gar ohne feste Vorgaben. Vor zehn Jahren waren es 41,7 Prozent.

Eine Initiative von sieben Unternehmen möchte dem mobil-flexiblen Arbeiten nun endgültig zum Durchbruch verhelfen: Neben Swisscom sind dies Microsoft Schweiz, Mobiliar, Post, SBB, SRG SSR, Swisscom und der Bürokonzept-Entwickler Witzig. Sie unterzeichneten im Juni 2015 die gemeinsame Charta «Work Smart». Damit wollen sie mobil-flexibles Arbeiten nicht nur im eigenen Betrieb fördern, sondern andere Unternehmen darin unterstützen, flexible Arbeitsformen einzuführen. Die grösste Herausforderung ist dabei nicht etwa technologischer, sondern kultureller Natur: Flexible Arbeitsformen bedingen ein Umdenken im Führungsverständnis (siehe Frage 7).

Frage
02

Welche Vorteile bringen flexible Arbeitsformen den Firmen?

Flexible Arbeitsformen setzen eine hohe Eigenverantwortung und Selbstständigkeit voraus. Solche Arbeitsbedingungen wirken für die Mitarbeitenden motivierend und erhöhen die Produktivität. Zum einen, weil die Flexibilität ermöglicht, private und berufliche Verpflichtungen besser unter einen Hut zu bringen, zum anderen, weil die Arbeitsumgebung den Anforderungen des Arbeitsinhaltes angepasst werden kann. Wer sich beispielsweise für hochkonzentriertes Arbeiten ins Home Office zurückziehen kann, ist effizienter als jemand, der im Büro ständigen Unterbrechungen ausgesetzt ist.

Unternehmen, die flexibles Arbeiten ermöglichen, erhöhen zudem, je nach Branche, ihre Chancen auf dem Rekrutierungsmarkt. Vor allem die jüngere



60 Min.

durchschnittliche
Zeitersparnis
pro Home-Office-Tag

Quelle: Swisscom

Generation der so genannten «Digital Natives» sowie Hochqualifizierte legen ein Augenmerk auf solche Kriterien. Neben dem Gehalt und der Arbeitsplatzsicherheit gehören für viele dieser Mitarbeitenden Selbstständigkeit und Freiheit in der Zeitplanung zu den wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines Arbeitsplatzes. Und nicht zuletzt sparen Firmen erhebliche Bürokosten ein. Die Initianten von «Work Smart» (siehe Frage 1) gehen zudem davon aus, dass der öffentliche Verkehr entlastet wird, indem die Pendler nicht mehr alle zu den typischen Stosszeiten unterwegs sind (siehe Frage 3).

Frage
03

Inwiefern profitieren die Pendler?



Die Arbeitswege können lang und beschwerlich sein, nicht nur wegen der Distanzen: Weil fast alle Pendler zur gleichen Zeit unterwegs sind, braucht es im Morgen- und im Abendverkehr oft gute Nerven und viel Geduld, sowohl auf der Strasse als auch auf der Schiene. Wie eine Untersuchung von SBB und Swisscom in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz aus dem Jahr 2013 zeigt, können mit flexiblen Arbeitsformen die Pendlerströme zu den Stosszeiten reduziert werden. Die Forscher schätzen, dass die Züge zu den Spitzenzeiten um 7 Prozent entlastet werden könnten, wenn sämtliche Bahn-Pendler, welche die Möglichkeit zum flexiblen Arbeiten haben, jede fünfte Fahrt auf Zeiten ausserhalb der Stosszeiten verlagern oder gleich von zu Hause aus arbeiten.

40 Prozent der 260 Studienteilnehmenden gaben an, unter diesen Umständen in der gleichen Zeit sogar mehr als üblich gearbeitet zu haben. Gleichzeitig stieg die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden bei mehr als der Hälfte an.

Frage 04

Was sind die Gefahren für Mitarbeitende?

Flexible Arbeitsformen können nicht nur Segen, sondern auch Fluch sein. So braucht es ein hohes Mass an Selbstorganisation (siehe Frage 8). Dazu gehört nicht nur ein hohes Pflichtbewusstsein, sondern auch die Fähigkeit, nach Feierabend abschalten zu können und für das Unternehmen nicht ständig auf Abruf bereit zu sein. Das kann natürlich auch unabhängig von flexiblen Arbeitszeiten zum Problem werden. Gemäss einer Untersuchung im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz aus dem Jahr 2014 geben 6 Prozent aller Arbeitnehmenden an, Burn-out-gefährdet zu sein. Eine Auswertung im Auftrag des Staatssekretariates für Wirtschaft (Seco) zu den flexiblen Arbeitszeiten in der Schweiz aus dem Jahr 2012 zeigt, dass Arbeitnehmende, die flexibel arbeiten und ihre Zeit nicht erfassen, häufig markant länger arbeiten als vertraglich vereinbart.

Die Gefahr eines Ausgebranntseins steigt, wenn jemand mit den Freiheiten am Arbeitsplatz nicht umzugehen weiss, nie nein sagen kann und auch in der Freizeit ständig E-Mails abrufen und an die Arbeit denkt. Ganz zentral ist deshalb ein seriöses betriebliches Gesundheitsmanagement, mit dem psychosoziale Risiken wie Stress oder Burnout rechtzeitig erkannt werden. Flexible Arbeitsformen setzen zudem ein hohes Mass an Eigenverantwortung auch für die eigene berufliche Entwicklung voraus. Gerade Arbeitnehmende, die öfter mobil und nicht im Büro arbeiten, sollten Weiterbildungen aktiv einfordern.

Frage 05

Eignen sich flexible Arbeitsformen für alle?

Selbst wenn der Arbeitsinhalt autonomes, zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten zulässt, heisst das noch lange nicht, dass sich jedermann und jede Tätigkeit dafür eignet. Wer beispielsweise sehr viel Wert auf permanenten und persönlichen Austausch mit anderen Mitarbeitenden legt, wer unter enger Anleitung besser arbeitet oder sich beim Arbeiten von unterwegs oder in den eigenen vier Wänden leicht ablenken lässt, für den sind herkömmliche Arbeitsmodelle nach wie vor die bessere Wahl. Und genau diese Wahl sollten die Firmen ihren Angestellten lassen. «Es ist kein Makel zuzugeben, dass man für diese Art des Arbeitens gar nicht oder nur in begrenztem Mass geeignet ist», heisst es in einem gemeinsam von Microsoft Deutschland und dem Marktforschungsinstitut Gallup verfassten Papier, das die zentralen Regeln sowohl für Arbeitnehmende wie Arbeitgeber festhält (Download unter <http://bit.ly/1IMGNSn>).



54 %

der Menschen können aufgrund ihrer Tätigkeit mobil arbeiten.

Quelle: Swisscom

Frage 06

Was sind die technischen Voraussetzungen?

Mobile Hardware, stabile drahtlose Verbindung und uneingeschränkter Zugriff auf die erforderlichen Plattformen und Systeme: Das sind die Grundvoraussetzungen, um den Mitarbeitenden mobil-flexibles Arbeiten zu ermöglichen. Es braucht auch geeignete Kommunikationsinstrumente für die virtuelle Zusammenarbeit – beispielsweise für die Videotelefonie oder für Plattformen, auf denen gemeinsam an Dokumenten gearbeitet werden kann. Ein besonderes Augenmerk ist auf datenschutzrechtliche Fragen zu legen.



Frage
07

Welche Rolle spielt die Führungskultur?

Damit sich flexible Arbeitsformen auch wirksam durchsetzen können, müssen die Vorgesetzten voll dahinterstehen und ein entsprechendes Führungsverständnis entwickeln. Anwesenheitskontrollen machen keinen Sinn. Gefragt ist eine Führungskultur, die sich nicht etwa an der Präsenz von Mitarbeitenden orientiert, sondern einzig und allein am Output und an Ergebnissen.

Die bestehenden Machtstrukturen sind der Hauptgrund, warum sich selbst dort, wo es die Tätigkeiten ermöglichen, flexible Arbeitsformen nur langsam durchsetzen: Viele Führungskräfte, gerade auch im mittleren und oberen Management, fühlen sich in ihrem Rollenverständnis bedroht. Zudem lassen sich Vorgesetzte nicht selten von langen Präsenzzeiten im Büro beeindrucken, obwohl diese nicht zwingend ein Ausdruck von Fleiss sind, sondern genauso gut auf eine ineffiziente Arbeitsweise hindeuten können. Gefragt ist ein partizipativer Führungsstil, der auf Vertrauen und nicht auf Kontrolle basiert.

Gerade dort, wo es um geistige Wertschöpfungen geht, entspricht dieser Führungsstil weit mehr den Anforderungen an die Jobinhalte. Die Rede ist von der sogenannten Wissensarbeit, die für flexible Arbeitsformen geradezu prädestiniert ist, weil sie nicht ans Büro gebunden ist. Oder wie es der Management-Guru Peter Drucker einst formuliert hat: «In der traditionellen Organisation der Massenproduktion hat der Mitarbeiter dem System zu dienen. In der wissensbasierten Organisation hat das System dem Mitarbeiter zu dienen.» Flexible Arbeitsformen bedeuten aber nicht, auf Regelungen zu verzichten – im Gegenteil: Im Sinne der Transparenz sollten klare Vereinbarungen getroffen werden, z.B. wann es eine Pflicht zur Anwesenheit gibt, oder wer wann verfügbar ist (siehe Frage 8).



Frage
08

Home Office: Worauf kommt es an?

Wenn Mitarbeitende vermehrt in den eigenen vier Wänden arbeiten, darf darunter keinesfalls die Teamarbeit leiden. Dagegen helfen definierte Zeiten, an denen möglichst alle physisch anwesend sind. Auch die besten Technologien können den persönlichen Austausch nicht ersetzen. Auch sollte bei auswärtigem Arbeiten festgelegt werden, wann und wie die betreffenden Personen erreichbar sind. Das Home Office setzt im übrigen ein ausgeprägtes Selbstmanagement voraus: Wer sich leicht ablenken lässt oder zum Prokrastinieren – also zum krankhaften Aufschieben – neigt, ist im Büro aufgrund der sozialen Kontrolle besser aufgehoben. Home Office ist auch dann nicht zu empfehlen, wenn zu Hause Kinder zu betreuen sind. Diese Aufgabe lässt sich schwerlich mit den betrieblichen Erfordernissen vereinbaren. So oder so gilt: In den eigenen vier Wänden sollte räumlich eine klare Trennung von Job und Familie vorgenommen werden.

Wo die Voraussetzungen für gelegentliche Heimarbeit gegeben sind, zeigt sich: Die Mitarbeitenden leisten in der Regel sogar mehr, da sie die Arbeit besser nach ihrem eigenen Rhythmus gestalten können. So zeigte eine neunmonatige Erhebung der Stanford University unter 255 Callcenter-Mitarbeitenden, dass jene, die im Home Office arbeiteten, ihre Leistung um 13 Prozent steigerten und erst noch weniger krank waren als die Kollegen im Büro.

IMPRESSUM

Redaktion: CSS Versicherung, Manuela Specker, Tribtschenstrasse 21, Postfach 2568, 6002 Luzern, www.css.ch/unternehmen | Gestaltung: Tamara Blättler

Wer kann mich beraten?

Welcher CSS-Unternehmensberater oder Makler für Ihr Unternehmen zuständig ist, erfahren Sie per E-Mail oder Telefon unter

info.unternehmen@css.ch

Telefon: 058 277 18 00