

## Das FlexWork Phasenmodell 2.0

Erarbeitet am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung *ifk*,  
Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

In Zusammenarbeit mit der Work Smart Initiative: [www.work-smart-initiative.ch](http://www.work-smart-initiative.ch)

Kontakt: Dr. Johann Weichbrodt, [johann.weichbrodt@fhnw.ch](mailto:johann.weichbrodt@fhnw.ch)

### Hintergrund

Work Smart – oder auch mobil-flexibles Arbeiten – bedeutet zeitliche und räumliche Arbeitsflexibilität für die Mitarbeitenden eines Unternehmens. Dies kann je nach Fall ganz unterschiedliche Ausprägungen haben. Das FlexWork-Phasenmodell zeigt auf, welches Ausmass an Arbeitsflexibilität in einem Unternehmen oder einer anderen Organisation besteht. Fünf aufsteigende Entwicklungsphasen bilden die Bandbreite ab von wenig bis viel Flexibilität. Dabei werden vier verschiedene Dimensionen der Flexibilität unterschieden:

- Infrastruktur/Architektur (z.B. fixe oder flexible Arbeitsplätze)
- Technologie (z.B. stationäre PCs, mobile Geräte oder Cloud-Lösungen)
- Arbeitsmodell (z.B. Home Office nur als Ausnahme oder breite kulturelle Akzeptanz von mobil-flexibler Arbeit)
- Organisationsstrukturen (z.B. stark hierarchisch oder projektbasiert)

Die ersten drei Dimensionen fokussieren dabei auf mobil-flexible Arbeit an sich, während die vierte Dimension eher die Flexibilität der Organisation selbst betont. Das FlexWork-Phasenmodell bietet Organisationen eine schnelle und gleichzeitig umfassende Möglichkeit, die örtliche und zeitliche Arbeitsflexibilität in ihrem Unternehmen einzuschätzen und liefert ausserdem Anhaltspunkte für die weitere Entwicklung.

Mehr Hintergrund zum FlexWork Phasenmodell 1.0:

Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, (2014-4), 11–23. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/11654/4991>.

### Anwendung

Die Einstufung in die fünf verschiedenen Phasen erfolgt durch eine Selbsteinschätzung des Unternehmens. Die Einschätzung kann durch Führungskräfte, Abteilungsleitende oder die Geschäftsleitung für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich vorgenommen werden. Auch die Personalabteilung kann häufig eine gute Einschätzung für das gesamte Unternehmen machen. Für jede Dimension wird anhand der Beschreibungen diejenige Phase ermittelt, welche das Unternehmen am besten abbildet. Um einen Gesamtwert an Flexibilität zu erhalten, kann dann ein Mittelwert über alle vier Dimensionen gebildet werden.

Im Rahmen der *FlexWork Survey 2016* wurde eine schweizweite Unternehmensbefragung mit dem Phasenmodell 2.0 durchgeführt und kann als Referenz dienen: Unternehmen der Branchengruppe „wissensintensive Dienstleistungen“ (IT, Finanzen, Beratungen, u.a.) schätzen sich mehrheitlich in Phase 2 oder 3 ein, etwa 12% in Phase 4 und nur wenige in Phase 5. Einheiten der öffentlichen Verwaltung schätzen sich überwiegend in Phase 2 ein.

Nach der Ist-Einschätzung kann anhand des FlexWork Phasenmodells eine strukturierte Diskussion geführt werden, wohin sich die Organisation allenfalls weiterentwickeln möchte: Auf welcher der vier Dimensionen? Wie weit? In welchem Zeitraum? Die Beschreibungen der nächsthöheren Phasen geben Anhaltspunkte darüber, wie diese Entwicklung aussehen könnte.

Mehr Hintergrund sowie Bericht zur *FlexWork Survey 2016*:

<http://work-smart-initiative.ch/de/smart-arbeiten/studien-publikationen/neue-flexwork-studie-2016/>

## FlexWork Phasenmodell 2.0

	PHASE 1: ortsgebunden & stark hierarchisch	PHASE 2: ausnahmsweise flexibel	PHASE 3: uneinheitlich & im Umbruch	PHASE 4: flexibel & projektbasiert	PHASE 5: ortsunabhängig & vernetzt
<p><b>Infrastruktur / Architektur</b></p> <p><b>Einschätzung:</b> (Zutreffende Phase ankreuzen)</p> <p><b>1</b> <b>2</b> <b>3</b> <b>4</b> <b>5</b></p>	<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>
<p><b>Technologie</b></p> <p><b>Einschätzung:</b> (Zutreffende Phase ankreuzen)</p> <p><b>1</b> <b>2</b> <b>3</b> <b>4</b> <b>5</b></p>	<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 Technologiegeneration (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>
<p><b>Arbeitsmodell</b></p> <p><b>Einschätzung:</b> (Zutreffende Phase ankreuzen)</p> <p><b>1</b> <b>2</b> <b>3</b> <b>4</b> <b>5</b></p>	<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 vermisch; 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>
<p><b>Organisationsstruktur</b></p> <p><b>Einschätzung:</b> (Zutreffende Phase ankreuzen)</p> <p><b>1</b> <b>2</b> <b>3</b> <b>4</b> <b>5</b></p>	<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>