

## FlexWork-Phasenmodell: Befragung von Schweizer Unternehmen und Verwaltungen zur örtlichen und zeitlichen Arbeitsflexibilität

Autoren/Autorin:  
Dr. Johann Weichbrodt  
BSc Alexandra Tanner  
Prof. Dr. Hartmut Schulze

Kontakt:  
johann.weichbrodt@fhwn.ch  
Tel: 062 957 24 83

### Management Summary

#### Einleitung: Das FlexWork-Phasenmodell

In der Befragung zum FlexWork-Phasenmodell wurde anhand eines neu entwickelten Erhebungsinstruments untersucht, wie viel Arbeitsflexibilität Schweizer Unternehmen zurzeit ihren Mitarbeitenden anbieten. Das Modell unterscheidet 5 Phasen der Arbeitsflexibilisierung:

- Phase 1: Ortsgebundene Arbeit
- Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme
- Phase 3: Umbruch und schleichende Ablösung
- Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert
- Phase 5: Netzwerk-Unternehmen

Die örtliche und zeitliche Arbeitsflexibilität wird dabei auf fünf Dimensionen erfasst: (Innen-)Architektur und Infrastruktur; betriebliche Regelungen; technologische Unterstützung; Führungskultur; sowie Werte und Normen in Bezug auf flexible Arbeit.

|                                | Phase 1:<br>Orts-<br>gebundene<br>Arbeit | Phase 2:<br>Flexible<br>Arbeit als<br>Ausnahme | Phase 3:<br>Umbruch /<br>schleichende<br>Ablösung | Phase 4:<br>Flexible Arbeit<br>weitgehend<br>etabliert | Phase 5:<br>Netzwerk-<br>Unternehmen |
|--------------------------------|--|--|---|--|--------------------------------------|
| Infrastruktur /<br>Architektur |  |  |   |  |                                      |
| Technologie                    |  |  |   |  |                                      |
| Regelungen                     |  |  |   |  |                                      |
| Führung                        |  |  |   |  |                                      |
| Werte und<br>Normen            |  |  |   |  |                                      |

Die Einschätzung auf den fünf Dimensionen bezieht sich dabei nur auf den Anteil der Beschäftigten, die von der Arbeitsaufgabe her flexibel arbeiten können. Somit ist das Modell beispielsweise auch für Industrieunternehmen anwendbar (z.B. für die Beschäftigten in den Abteilungen Verwaltung, Personal oder Marketing).

Für jede Dimension und jede Phase (also 25 Zellen im Modell) wurden detaillierte Beschreibungen erstellt, welche die jeweilige Phase pro Dimension charakterisieren. Eine Organisation kann sich in den einzelnen Dimensionen durchaus in unterschiedlichen Phasen befinden (z.B. bei den Werten und Normen weiter als bei der Infrastruktur). Zu viele und zu grosse unterschiedliche Einschätzungen sollte es aber nicht geben, da eine gewisse Harmonie durchaus erstrebenswert ist. Beispielsweise ist es nicht sinnvoll, wenn die Mitarbeitenden technologisch für mobiles Arbeiten ausgerüstet sind, Home Office aber aufgrund der betrieblichen Regelungen nicht erlaubt ist. Für jede Organisation, die keine allzu grosse Varianz in den Dimensionen aufweist ( $S < 1.5$ ), lässt sich daher ein Mittelwert bilden, der gerundet die Gesamteinschätzung der Organisation in einer der fünf Phasen darstellt.

Das Modell ergibt somit eine Einschätzung des Ist-Zustands, was die Arbeitsflexibilität in einem Unternehmen angeht und zeigt gleichzeitig auch Entwicklungsmöglichkeiten auf den verschiedenen Dimensionen auf.

## Befragung und Stichprobe

Befragt wurden insgesamt 423 Organisationen aus der Deutsch- und Westschweiz, je etwa zur Hälfte aus der Branchengruppe der wissensintensiven Dienstleistungen sowie aus der öffentlichen Verwaltung. Auskunftsfähige Personen (HR-Verantwortliche oder Geschäftsleitung) wurden gebeten, ihr Unternehmen bzw. ihre Verwaltung innerhalb des FlexWork-Phasenmodells einzuschätzen: Zum einen bezogen auf die heutige Situation, zum anderen auf den gewünschten Zielzustand in den nächsten 1-3 Jahren. Es wurden nur Unternehmen mit mindestens einem Angestellten befragt. Die Befragung wurde durchgeführt durch das LINK-Institut (telefonische Rekrutierung der Auskunftspersonen mit anschliessender Online-Befragung). Die Aussagen sind somit annähernd repräsentativ für diese beiden Branchen, jedoch nicht für die gesamte Schweizer Unternehmenslandschaft.

|  | Wissensintensive Dienstleistungen   | Öffentliche Verwaltung  |
|--|---|---|
| Beispiele:                               | IT, Telekommunikation, Finanzen, Versicherungen, Treuhand, Unternehmensberatungen, Architektur, Werbung | Gemeindeverwaltungen, Kantonale Ämter und Bundesämter, Sozialversicherung, Militär                  |
| Anzahl in der Stichprobe:                | 230   | 193   |
| Hypothesen:                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bereits recht flexibel</li> <li>• viel Potenzial</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• eher weniger flexibel</li> <li>• viel Potenzial</li> </ul> |
| Anzahl in der Schweiz (BfS, 2011):       | ca. 99'000  | ca. 2'800   |
| Beschäftigte in der Schweiz (BfS, 2011): | ca. 680'000   | ca. 408'000   |
| Wirtschaftsleistung:                     | 35% der nominellen Wertschöpfung (KOF, 2005)  | n/a   |

Die Stichprobe wurde auf diese Art gebildet, weil davon ausgegangen werden kann, dass in beiden Branchen ein grosses Potenzial für flexibles Arbeiten vorhanden ist. Gleichzeitig wurde

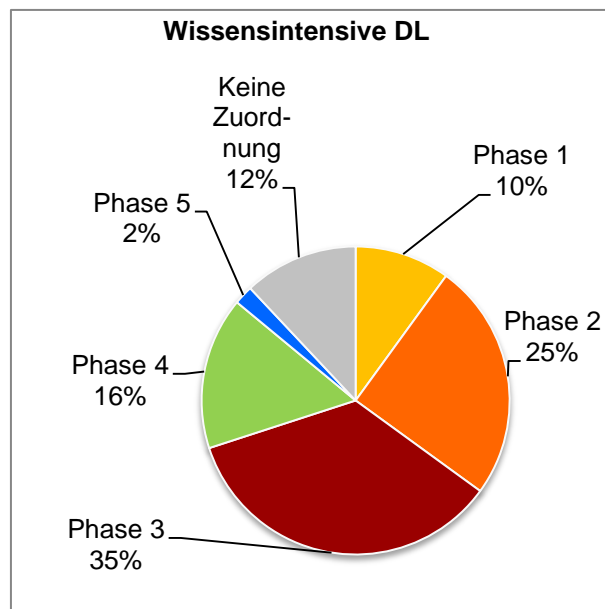
die Hypothese aufgestellt, dass Unternehmen in den wissensintensiven Dienstleistungen weiter sind, was das Angebot von Arbeitsflexibilität angeht, als die öffentliche Verwaltung. Die beiden Gruppen lassen sich daher kontrastieren.

Zusammengenommen betreffen die beiden Branchengruppen mehr als eine Million Beschäftigte in der Schweiz, also in etwa ein Viertel der arbeitenden Bevölkerung. Die Branchengruppe „wissensintensive Dienstleistungen“ stellt zwar mit ca. 680'000 Beschäftigten nur etwa 16 Prozent der Arbeitsbevölkerung, dafür ist sie aber für bis zu 35 Prozent der nominellen Wertschöpfung in der Schweiz verantwortlich.

### Ergebnisse für die Unternehmen

Für 90 Prozent der Unternehmen in der Branchengruppe „wissensintensive Dienstleistungen“ ist Arbeitsflexibilität ein Thema (Phase 2-5). Gut die Hälfte befindet sich bereits im Umbruch oder entwickelt sich bereits weiter in Richtung Netzwerk-Unternehmen (Phase 3-5).

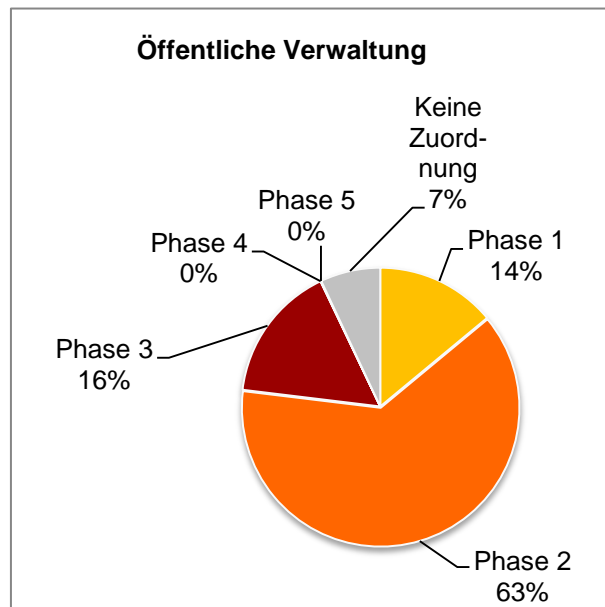
Für 10 Prozent der Unternehmen ist Arbeitsflexibilität kein Thema (Phase 1). Für knapp ein Viertel existiert Arbeitsflexibilität als Ausnahmeerscheinung (Phase 2). 35 Prozent befinden sich in der Umbruchsphase (Phase 3) und in 16 Prozent der Unternehmen ist flexible Arbeit weitgehend etabliert (Phase 4). Nur 2 Prozent können als Netzwerk-Unternehmen (Phase 5) eingestuft werden. Weitere 12 Prozent lassen sich nicht eindeutig einer Phase zuordnen, bewegen sich aber zwischen den Phasen 2 und 4 (betrifft v. A. Mikrounternehmen).



### Ergebnisse für die Verwaltungen

In der öffentlichen Verwaltung ist Arbeitsflexibilität grösstenteils eine Ausnahmeerscheinung (drei Viertel befinden sich in Phase 1 oder 2).

Für 14 Prozent der Verwaltungen ist Arbeitsflexibilität kein Thema (Phase 1). Bei der grossen Mehrheit der Verwaltungen, nämlich 63 Prozent, ist Arbeitsflexibilität eine Ausnahmeerscheinung (Phase 2). 16 Prozent der Verwaltungen befinden sich im Umbruch (Phase 3). Weitgehend etabliert (Phase 4) ist Arbeitsflexibilität nur in ganz vereinzelt Gross-Verwaltungen. Keine der Verwaltungen lässt sich als Netzwerk-Unternehmen (Phase 5) einstufen und 7 Prozent der Verwaltungen lassen sich nicht eindeutig einer Phase zuordnen.



### Unterschiede in den Dimensionen

Zwischen den einzelnen Dimensionen der Arbeitsflexibilität gibt es grosse Unterschiede. In den sozialen Bereichen wie Führung (Mittelwert von 3.3), Regelungen (3.1) und Werte/Normen (2.9), sind die Unternehmen und Verwaltungen z.T. im Schnitt deutlich weiter als in der Bereitstellung von Technologie (2.5) und Infrastruktur (2.1) für flexible Arbeit. Dies könnte dadurch zu erklären sein, dass es einfacher ist, durch Veränderungen in den „soft factors“ wie Führung und Regelungen mehr Flexibilität zu ermöglichen, während es bei der IT und der Infrastruktur nur durch vergleichsweise grosse Investitionen möglich ist, die höheren Phasen zu erreichen. Eine andere mögliche Erklärung ist allerdings auch, dass sich Technologie und Infrastruktur eher objektiv einschätzen lassen. Bei Themen wie Führung und Kultur haben die Auskunftspersonen möglicherweise ein positiv verzerrtes Bild von ihrem Unternehmen.

|                                | Phase 1:<br>Orts-<br>gebundene<br>Arbeit | Phase 2:<br>Flexible<br>Arbeit als<br>Ausnahme | Phase 3:<br>Umbruch /<br>schleichende<br>Ablösung | Phase 4:<br>Flexible Arbeit<br>weitgehend<br>etabliert | Phase 5:<br>Netzwerk-<br>Unternehmen |
|--------------------------------|--|--|---|--|--------------------------------------|
| Infrastruktur /<br>Architektur |  | 2.1  |   |  |                                      |
| Technologie                    |  |  | 2.5   |  |                                      |
| Regelungen                     |  |  | 3.1   |  |                                      |
| Führung                        |  |  |   | 3.3  |                                      |
| Werte und<br>Normen            |  |  | 2.9   |  |                                      |



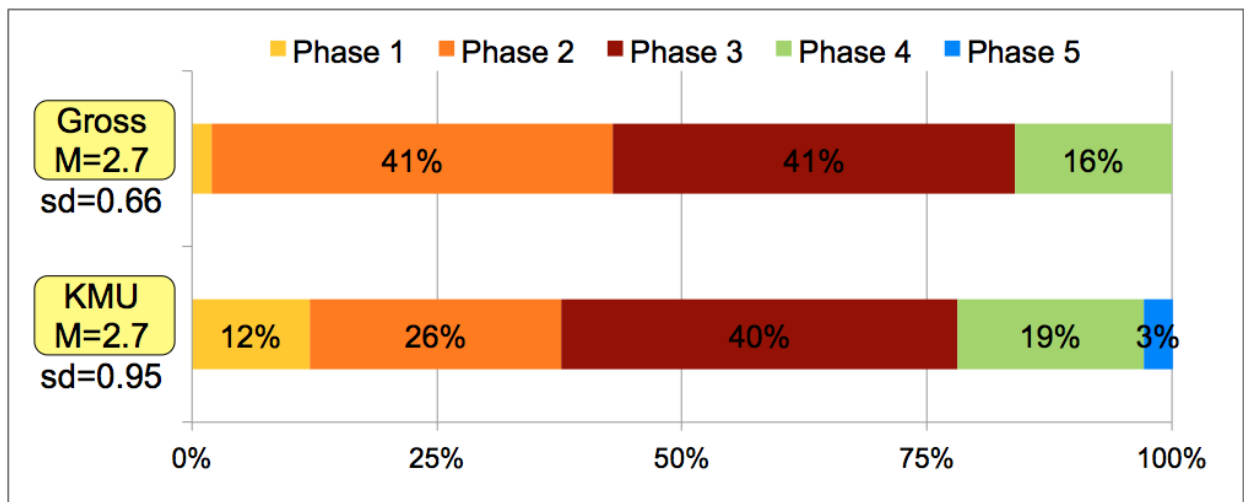
Öffentliche Verwaltung & wissensintensive DL

M = 2.7 sd = 0.95

### Unterschiede zwischen KMUs und Grossunternehmen

Bei dieser Unterscheidung ist zunächst anzumerken, dass die Unternehmen in der Branchengruppe wissensintensive Dienstleistungen zum grössten Teil KMUs sind. Besonders hoch ist die Zahl der sogenannten Mikrounternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten. Diese stellen mehr als 80 Prozent aller Unternehmen in dieser Branchengruppe.

Im Mittel unterscheiden sich KMUs und Grossunternehmen *nicht*, was das Ausmass der Arbeitsflexibilität angeht. Bei den KMUs gibt es aber eine breitere Verteilung über die fünf Phasen, d.h. unter den KMUs befinden sich mehr in den Phasen 1 und 5 als unter den Grossunternehmen.



Die Grossunternehmen (250 und mehr Beschäftigte) befinden sich hauptsächlich in den Phasen 2 und 3 (je ca. 40%) und zu einem kleineren Teil (16%) in Phase 4. Es sind nur wenige (ca. 2%) in Phase 1, allerdings auch keine in Phase 5.

Kleine und mittlere Unternehmen (2 bis 249 Beschäftigte) sind etwas breiter gestreut: Es gibt einen grösseren Anteil in Phase 1 (12%) und ungefähr ein Viertel befindet sich in Phase 2. Der Anteil der KMUs, die sich in Phase 3 befinden, ist mit 40 Prozent ähnlich wie bei den Grossunternehmen. Auffallend ist, dass sich anteilig mehr KMUs in den Phasen 4 (19%) und 5 (3%) befinden. Die am weitesten entwickelten Unternehmen findet man also unter den KMUs.

### KMUs und Grossunternehmen – Unterschiede in der Dimension Technologie

Grossunternehmen sind tendenziell etwas weiter als KMUs, was Technologie und Infrastruktur angeht: 60 Prozent der Grossunternehmen sind bei der Technologie in Phase 3 oder darüber (was z.B. bedeutet, dass mobile Arbeitsgeräte für viele Mitarbeitende verfügbar sind). Technologie der Phase 1, gekennzeichnet durch stationäre Arbeit (z.B. kein Remote-Zugang zum Unternehmensnetzwerk via VPN), ist fast nicht vertreten.

Bei den KMUs dagegen befindet sich noch ein Fünftel in der Phase 1 und nur 40 Prozent sind in Phase 3 oder darüber angesiedelt. Dafür gibt es unter ihnen aber mehr technologische Vorreiter (Phase 5) als bei den Grossunternehmen. Ein Drittel der KMUs möchte auf der Ebene Technologie in den nächsten 1-3 Jahren weiter kommen (viele sogar ganze 2 Phasen). Mehr als die Hälfte der Grossunternehmen haben aber ebenso den Wunsch nach Weiterentwicklung (meist 1 Phase).

Daraus lässt sich die Prognose ableiten, dass Grossunternehmen auch in Zukunft im Mittel weiter sein werden als KMUs. Allerdings werden unter den KMUs auch zukünftig anteilig mehr Unternehmen in Phase 5 sein.

### KMUs und Grossunternehmen – Unterschiede in der Dimension Regelungen

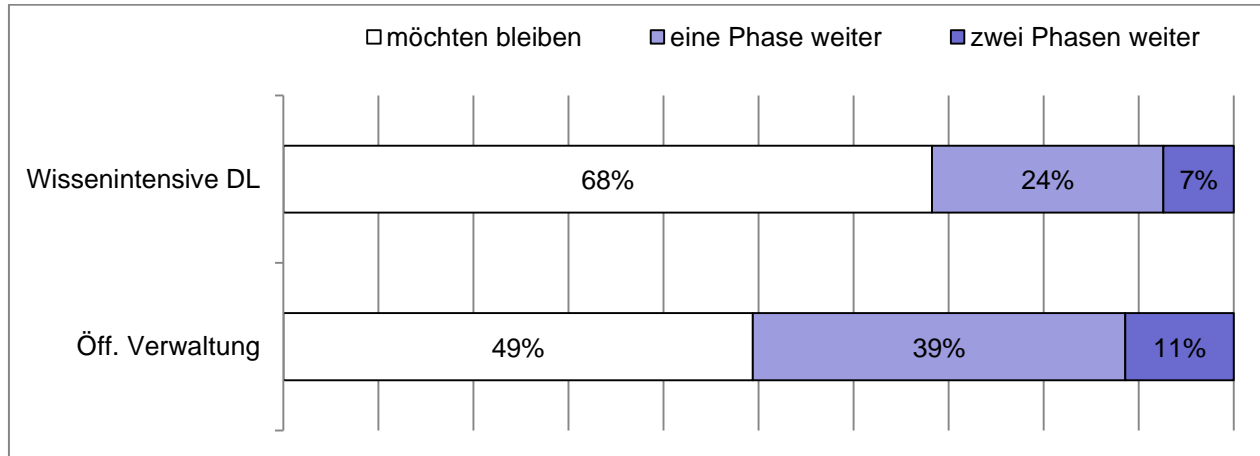
KMUs bieten etwas mehr Flexibilität als Grossunternehmen im Bereich betriebliche Regelungen für flexibles Arbeiten: Bei den KMUs haben bereits über 40 Prozent eine für alle zufrieden stellende Regelung gefunden (Phase 4) oder sie brauchen aufgrund der Normalität flexibler Arbeit keine Regelungen mehr (Phase 5). Bei dem Grossunternehmen befinden sich nur ca. ein Viertel in Phase 4 oder 5. Gleichzeitig erlaubt aber bei den KMUs noch fast ein Fünftel der Unternehmen flexible Arbeit nicht (Phase 1), bei den Grossunternehmen sind dies nur 8 Prozent.

Bezogen auf die Regelung flexibler Arbeit gibt es ein grosses Veränderungsbedürfnis hin zu Phase 4 oder 5 (klare Regelung oder kein Bedarf mehr an Regelung). Die Mehrheit aller Unternehmen (über 65%) möchte in 1-3 Jahren in Phase 4 oder 5 sein.

Prognose: Grossunternehmen werden zu den KMUs aufschliessen, was den Bedarf nach klaren Regelungen angeht. Die Phase der Uneinheitlichkeit (Phase 3) wird von KMUs wie Grossunternehmen bald überwunden werden.

### Wunsch nach Weiterentwicklung

Ein Drittel der Unternehmen und die Hälfte der Verwaltungen möchten sich in den nächsten 1-3 Jahren im Schnitt eine oder zwei Phasen weiterentwickeln.



Das bedeutet, dass zwar viele Unternehmen nicht interessiert sind an weiterer Entwicklung, praktisch niemand will sich aber zurück entwickeln, in keiner der einzelnen Dimensionen (obwohl die Möglichkeit im Fragebogen explizit genannt wurde).

Ein grösserer Wunsch nach Weiterentwicklung besteht dabei

- bei grossen Unternehmen (mehr als 60 Prozent der Grossunternehmen wollen mindestens eine Phase weiter sein, gegenüber nur einem Drittel der KMUs);
- bei Unternehmen und Verwaltungen, die sich momentan noch in Phase 1 oder 2 befinden;
- sowie generell eher in den Dimensionen Technologie, Regelungen, Infrastruktur; weniger bei der Führung oder bei den Werten und Normen.

Als Fazit lässt sich sagen: Die Schweiz ist beim Thema Arbeitsflexibilität im Umbruch und entwickelt sich weiter.