

Regelungen für mobil-flexible Arbeit im Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität

Alexandra Tanner, Chantal Bratoljic, Barbara Baumgartner, Martin Steffen
& Hartmut Schulze

Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung ifk, Hochschule für Angewandte Psychologie,
Fachhochschule Nordwestschweiz

Zusammenfassung

In sieben Schweizer Organisationen wurde untersucht, ob Regeln in Form einer Policy für mobil-flexible Arbeit notwendig sind und welche Inhalte auf welche Weise geregelt werden sollten. Es wurden eine Dokumentenanalyse (N = 8), qualitative Interviews (N = 16) mit theoretischem Sampling unter Führungskräften und Verantwortlichen der Bereiche Human Resources und Recht sowie eine Online-Fragebogenerhebung bei Mitarbeitenden (N = 109) durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass Policies der Orientierung dienen und sich die Mehrheit der Mitarbeitenden explizit vereinbarte Regeln und Kriterien wünscht. Als zentrale Kerninhalte einer Policy wurden das Verständnis mobil-flexibler Arbeit, eine Differenzierung für wen diese Arbeitsform grundsätzlich in Frage kommt sowie Vereinbarungen zur Genehmigung und zur Erreichbarkeit genannt. Als Ergebnis zur Regelungsweise zeichnet sich ab, dass mit zunehmender Erfahrung der Organisationen in mobil-flexibler Arbeit die Policies offener formuliert werden. Auf übergeordneter Ebene konnte ein organisationales Spannungsfeld mit den Polen Formalisierung und Flexibilisierung identifiziert werden. Dieses Spannungsfeld wird im Beitrag weiter differenziert und Empfehlungen für die Praxis abgeleitet.

Schlüsselwörter: Policy, Mobil-flexible Arbeit, Konventionen, Home Office, Vereinheitlichung, Flexibilisierung, Erreichbarkeit, qualitative Forschung

Policies regarding mobile-flexible work as a stress-field between standardization and flexibility

Abstract

Researching seven Swiss organizations, this study reflected the question, whether organizational guidelines for mobile and flexible work should be put into a policy and in which manner these topics should be regulated. A document analysis (N = 8), qualitative Interviews (N = 16) with tactical sampling among executives and among human resources and legal officers, as well as a qualitative online-survey with the employees (N = 109) were conducted. Results show policies being important for orientation and the majority of employees requesting explicitly formulated agreements. Core topics of a policy for flexible and mobile work were identified and especially the process of approving and the topic of availability were discussed. Regarding the manner of regulation, results suggest that policies are articulated more vaguely as experience of the organizations with mobile and flexible work increases.

Keywords: policy, mobile and flexible work, conventions, home office, standardization, flexibilization, availability, qualitative research

1 Einleitung: Regelungen mobil-flexibler Arbeit – praxisrelevant, aber bisher nur wenig untersucht

Fragen zu Rechten und Pflichten rund um das Thema mobil-flexible Arbeitsformen¹ werden aktuell breit und mit hoher öffentlicher Aufmerksamkeit diskutiert. In der Tagespresse werden beispielsweise technische Lösungen zum Schutz vor einem Arbeiten ohne Ende wie das Abschalten der Mailserver über Nacht und an Wochenenden vorgestellt (Jacquemart, 2014). Auch werden Herausforderungen für Human Resources (HR) und Führung aufgezeigt und Fragen nach geeigneten Tätigkeiten im Home Office gestellt (Schröder, Bovey & Davoine, 2014). Ebenfalls werden auf die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden (Rüegger, 2013), auf Arbeitszeiterfassung und Regelungen zur Erreichbarkeit hingewiesen (NZZ.ch, 2014). Bei Regelungen zur mobil-flexiblen Arbeit können auch kulturelle Unterschiede beobachtet werden: In England gibt es seit kurzem ein Recht auf Home Office (BBC News Business, 2014), während Mitarbeitende in Frankreich rechtlich dagegen abgesichert sind, in ihrer Freizeit von Vorgesetzten kontaktiert zu werden (Kelner, 2014). Das Paradox – eine Arbeitsform zur Erweiterung des Handlungsspielraums von Beschäftigten durch Regelungen zu standardisieren – eröffnet ein Spannungsfeld bestehend aus Potenzialen und Risiken von Regelungsvarianten mit mehr oder weniger großem Kontrollanspruch. Es stellt sich somit die Frage, ob und wenn ja welche Regeln und Konventionen in einer Organisation den gesundheitsfördernden und produktivitätssteigernden Einsatz flexibler Arbeitsformen unterstützen können oder sogar notwendig sind.

Obwohl die Frage der Regelungen von räumlich flexiblen Arbeitsformen in der öffentlichen Diskussion häufig adressiert wird, finden sich bisher noch kaum empirisch-wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema. In einer Online-Studie von Gisin, Schulze, Knöpfli und Degenhardt (2013) zu Home Office in der Schweiz (N = 290) gaben fast die Hälfte der befragten Home Office Routiniers (46%) an, dass keine Absprachen über Regelungen mit der vorgesetzten Person getroffen wurden, obwohl sie durchschnittlich einen Tag pro Woche von zu Hause aus arbeiten. Bei 31% erfolgten informelle Absprachen, lediglich 13% gaben an, schriftlich bzw. mündlich explizite Regeln mit der Führungsperson verabredet zu haben. Gleichzeitig ergaben Untersuchungen im Rahmen des öffentlich und von der Industrie geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekts

„integrierte mobile Wissensarbeit“ (i-MOW)² der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, dass die Arbeit an anderen Orten als im Büro des Stammhauses in vielen Organisationen mittlerweile zum Alltag gehört. In der Konsequenz konnte eine Diskrepanz zwischen bestehenden Regelungen und der bereits gelebten Praxis mobil-flexibler Arbeit beobachtet werden (Steffen, Schulze, Tanner, Baumgartner & Bratoljic, 2014).

Vor diesem Hintergrund wurde in der nachfolgend dargestellten Untersuchung der Frage nachgegangen, ob Regelungen aus der Perspektive von Mitarbeitenden und Führungskräften notwendig sind, welche Inhalte in einer Policy enthalten und auf welche Weise etwaige Regelungen verabredet und umgesetzt werden sollten. Unter dem Begriff „Policy“ werden nachfolgend schriftlich festgehalten und zwischen verschiedenen Beteiligten (z.B. zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem oder im Team) getroffene Regelungen verstanden.

2 Ziel und Forschungsmethodik

Der Untersuchung wurde ein explorativ-entdeckendes Vorgehen zugrunde gelegt. Gemäß Kleinig (1995) ist ein solches Vorgehen angezeigt, wenn – wie im vorliegenden Fall – Phänomene aus einer subjektiven Sichtweise heraus verstanden werden sollen oder wenn empirische Vorarbeiten weitgehend fehlen. Folgende Methoden wurden im Laufe des Forschungsprozesses eingesetzt:

1. Dokumentenanalyse von Policies zu mobil-flexibler Arbeit (N = 8).
2. Qualitative Interviews mit Mitarbeitenden aus Human Resources, Rechtsabteilung, Gesundheitsförderung und mit Führungskräften (N = 16).
3. Online-Befragung von Mitarbeitenden (N = 109).
4. Validierungsworkshop mit beteiligten Repräsentanten der beteiligten Firmen aus den Bereichen Human Resources (HR) und Management/Führung.

Diese Methoden folgten zeitlich und logisch aufeinander, zentrale Erkenntnisse flossen jeweils in die Anwendung der folgenden Methode ein. So wurden die im Rahmen der Dokumentenanalyse in den Policies gefundenen Inhalte in den Interviews vertieft. Weiterhin offenbarten die Interviews mit Experten/Expertinnen und mit Führungskräften offene Fragen bezüglich Soll- und Istzuständen hinsichtlich der Verwendung von Policies, die dann in der explorativen Online-Befragung von Mitarbeitenden explizit nachgefragt wurden. Nachfolgend wird das methodische Vorgehen detaillierter beschrieben.

¹ Damit sind alle Formen von Büro- und/oder wissensintensiver Arbeit gemeint, die zusätzlich zum Büro der Stammorganisation auch an anderen Orten und nicht nur zu den üblichen Bürozeiten verrichtet werden. Beispiele sind die Arbeit im Home Office oder Einsätze vor Ort bei Kunden.

² <http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/aktuelle-projekte/i-mow>

Unternehmen	Anzahl Mitarbeitende	Dokumente (Policies)	Interviewdaten	Fragebogendaten
Telekommunikationsunternehmen A	ca. 20 000	1 aktuelle Version, 1 vorherige Version	Human Resources (N = 2) Führungskraft (N = 2)	Keine erhoben
Telekommunikationsunternehmen B	ca. 1 500	1 aktueller Entwurf, keine vorherige Policy	Keine	Keine erhoben
Technologieunternehmen	ca. 5 900	1 aktueller Entwurf, keine vorherige Version existent	Human Resources (N = 1) Rechtsabteilung (N = 1) Führungskraft (N = 2)	N = 30
Transportunternehmen	ca. 30 900	1 aktuelle Version, 1 vorherige Version	Human Resources (N = 1) Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) (N = 1) Führungskraft (N = 2)	N = 33
Handelsunternehmung für Büroeinrichtung und Möbel	ca. 254 in CH, ca. 650 in DE	Keine Version existent, Policy in Planung	Human Resources (N = 2) Führungskraft (N = 2)	N = 25
Hochschulinstitut	ca. 20	1 aktuelle Version, keine vorherige Version existent	Keine	N = 8
Öffentliche Verwaltung	ca. 420	1 aktueller Entwurf, keine vorherige Policy	Keine	Keine erhoben

Tabelle 1
 Darstellung des Samplings und der durchgeführten Methoden

2.1 Sampling und Stichprobe

Die Daten der Untersuchung stammen aus sieben Schweizerischen Organisationen³. Die Darstellung in Tabelle 1 zeigt das Sampling der Unternehmen, die Anzahl der befragten Mitarbeitenden und gibt einen Überblick über die der Auswertung zugrundeliegenden Datenquellen und -formate.

Wie Tabelle 1 zeigt, zeichnet sich das Sampling der beteiligten Unternehmen durch eine systematische Variation hinsichtlich Branche sowie hinsichtlich Erfahrung mit mobil-flexibler Arbeit und Policies aus. So können Telekommunikationsunternehmen A, das Transportunternehmen und das Hochschulinstitut als „Erfahrene“ bezeichnet werden, was sich u.a. im Vorliegen aktueller Policies bzw. in der Ablösung alter durch neue Policies zeigt. Telekommunikationsunternehmen B, das Technologieunternehmen, die Handelsunternehmung sowie die öffentliche Verwaltung können als „Novizen“ hinsichtlich Policies für mobil-flexible Arbeit verstanden werden. Dies zeigt sich daran, dass hier Entwürfe für Policies vorliegen oder aber in Planung sind. Beim Sampling der Interviews und beim Fragebogen wurde darauf geachtet, dass diese jeweils sowohl bei „erfahrenen“ Organisationen und bei solchen mit „Novizenstatus“ durchgeführt werden konnten. Der Fragebogen wurde insgesamt 127 Mal aufgerufen, komplett beendet wurde er von N = 96 Personen. Wo möglich, wurden N = 109 zum Teil nicht ganz beendete Umfragen in die Analyse mit einbezogen.

2.2 Eingesetzte Verfahren und Auswertung

Als erster Untersuchungsschritt wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Dabei wurden Policies zu mobil-flexibler Arbeit daraufhin analysiert, von wem und für welchen Zweck sie erstellt wurden (Flick, 2007). Außerdem wurden die Zielgruppe und die Benennung der Dokumente festgehalten. Zur vertieften Analyse wurden die Dokumente hinsichtlich der Dimensionen „Was wird geregelt?“ und „Wie wird es geregelt?“ hin ausgewertet. Weiterhin wurden die einzelnen Policies daraufhin untersucht, wie die gefundenen Themen geregelt werden (z.B. organisationsweit geregelt oder zu vereinbaren im Team).

Als zweiter Untersuchungsschritt wurde eine Interviewstudie durchgeführt. Der Leitfaden enthielt die folgenden Themenblöcke:

- Begriffsklärung/Einordnung der Policy,
- Gründe für oder gegen die Einführung einer Policy,
- Zentrale Inhalte einer Policy.

Tabelle 2 zeigt Beispielfragen zu den Themenblöcken des Interviewleitfadens.

Die Interviews waren jeweils auf eine Stunde angesetzt und wurden für eine objektive Nachvollziehbarkeit auf Tonband aufgenommen. Zusätzlich wurden während der Interviews Notizen angefertigt. Alle Mitglieder des insgesamt 5-köpfigen Forschungsteams haben mindestens zwei Interviews geführt. Zur Analyse der Interviews wurden extensive Transkriptionen erstellt, indem die relevanten Teile der Interviews anhand der Audiofiles transkribiert (14 Transkripte) wurden. Dafür wurden die Softwares f4 und MAXQA genutzt. Für die Analyse von zwei Interviews wurden keine Transkripte, sondern Gesprächsprotokolle erstellt.

³ Unser besonderer Dank gilt allen Interviewten sowie allen Firmenpartnern, welche uns großzügig Zugang zu den Mitarbeitenden ermöglicht und beim Workshop aktiv zu den Ergebnissen beigetragen haben. Ein weiterer Dank geht an das Forschungsteam der Hochschule für Angewandte Psychologie, namentlich Julia Klammer und Johann Weichbrodt, für ihre inhaltliche Unterstützung.

Tabelle 2
Interviewleitfaden
strukturiert nach
Themenblöcken

<p>Themenblock: Begriffsklärung/Einordnung der Policy Beispielfrage: Welche Arten von Richtlinien, wie zum Beispiel Policies, Weisungen, Guidelines, Reglemente oder Regelwerke gibt es in Ihrem Unternehmen zur Regelung mobil-flexibler Arbeit?</p>
<p>Themenblock: Gründe für oder gegen die Einführung einer Policy Beispielfrage: Können Sie beschreiben, warum man sich in Ihrer Organisation entschieden hat, eine Policy für mobil-flexible Arbeit zu entwickeln bzw. warum man sich dagegen entschieden hat?</p>
<p>Themenblock: Zentrale Inhalte der Policy Beispielfrage: Könnten Sie uns anhand Ihrer Policy erklären, warum die einzelnen Inhalte in die Policy aufgenommen wurden?</p>

Nach der Anfertigung der Transkripte wurde anhand eines Beispieltranskripts im Forschungsteam eine Codemap (siehe Abbildung 2) erstellt, um die weiteren Transkripte und Protokolle zu kodieren. Die Codemap enthielt sowohl vorgegebene Codes aus dem Interviewleitfaden und bottom up anhand der Transkripte entwickelte induktive Codes.

Mit der Codemap wurden alle Protokolle und Transkripte kodiert und eine erste Verdichtung der Daten vorgenommen. Anschließend wurden relevante Subcodes gebildet, diese verdichtet, und die Resultate für die Ergebnispräsentation aufbereitet.

Als letzter Schritt der Datenerhebung folgte die quantitative Online-Befragung. Im Einzelnen wurden die Einschätzungen der Mitarbeitenden bezüglich zentraler Elemente zum Thema Regelung mobil-flexibler Arbeit als Single-Choice-Fragen erhoben. Über demographische Eckdaten wie Alter, Geschlecht, Beschäftigungsgrad und berufliche Stellung hinaus wurden die Häufigkeit der Anwendung mobil-flexibler Arbeit und die Einschätzung des (mehr oder weniger) kompetenten Umgangs mit mobil-flexibler Arbeit erhoben. Im Mittelpunkt stand ein Vergleich von Ist- und Sollzuständen bezüglich Regelungen u.a. zur Erlaubnis mobil-flexibler Arbeit, bezüglich Begrenzungen von Arbeitsstunden oder bezüglich Aufgaben und Arbeitsorten und zur Erreichbarkeit. In Tabelle 3 sind alle Themenblöcke mit je einem Beispiel-Item aufgeführt.

Der Fragebogen wurde im Programm Unipark erstellt und einzeln an die Organisationen verschickt. Die Daten aller beteiligten Unternehmen wurden anschließend in einem Datensatz zusam-

mengefasst. In einem ersten Schritt wurden Häufigkeiten, Verteilungen und Prozentwerte über alle Unternehmungen analysiert. In einem zweiten Schritt wurden Korrelationen zwischen den Items berechnet. Als Analysesoftware diente SPSS von IBM.

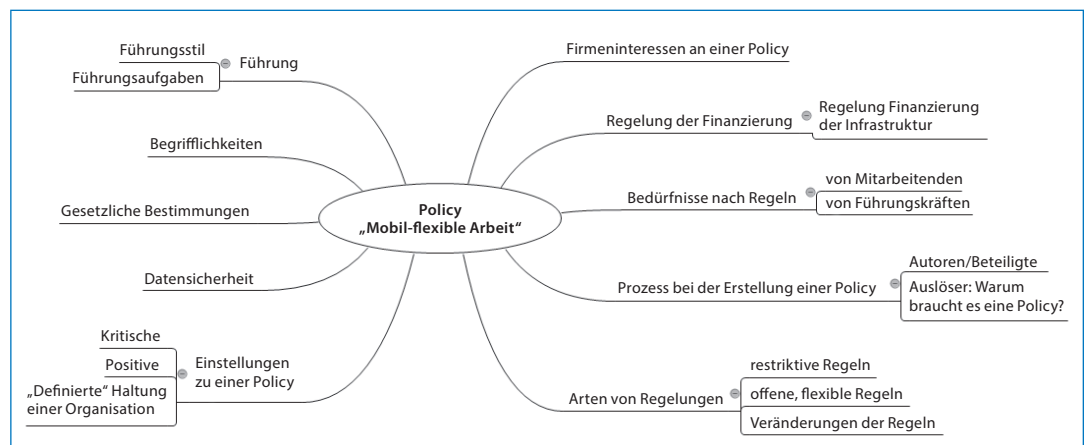
Im letzten Schritt der Datenerhebung wurden die Studienergebnisse im Rahmen eines Workshops mit Expertinnen und Experten aus dem HR sowie Führungspersonen der beteiligten Firmen diskutiert und Gestaltungsmaßnahmen besprochen.

Der Auswertungsprozess orientierte sich an Gütekriterien qualitativer Forschung. So fanden zur Umsetzung der Kriterien der Nachvollziehbarkeit sowie der Intersubjektivität verschiedene Auswerteshops im Forschungsteam statt. Weiterhin wurden die einbezogenen Datenformate (Dokumente, Interview- und Fragebogendaten) einer Analyse auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede unterzogen. Mit dem Ziel einer Triangulation wurden jeweils Resultate der Dokumentenanalyse, der qualitativen Interviewstudie sowie der Online-Befragung in Bezug auf einen relevanten Aspekt gegenübergestellt. Dieses Vorgehen bildete die Grundlage, um die Auswertung von einem deskriptiven auf ein abstrakteres, konzeptuelles Niveau anheben zu können.

3 Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich an der zweiteiligen Auswerteprozedur. In einem ersten Schritt werden mit der Funktion von Policies,

Abbildung 1
Codemap für die
Auswertung der Interviews



Themenblock	Items	Beispielitem	Skalierung
Zufriedenheit mit Kenntnissen zu den betrieblichen Regelungen	1	Rückblickend auf die letzten 6 Monate: Wie gut fühlen Sie sich über die bestehenden Regelungen zum mobil-flexibler Arbeit Ihrer Organisation informiert (zum Beispiel bestehende Weisungen, Reglemente, Guidelines, Checklisten etc.)?	6er-Zustimmungsskala
Regulierung des Handlungsspielraums	1	Fühlen Sie sich bezüglich Ihrem mobil-flexiblen Arbeiten zurzeit eher über- oder unterreguliert?	6er-Zustimmungsskala
Regelungen in Bezug auf Erlaubnis mobil-flexibler Arbeit, IST/Soll Vergleich	2	Auf welcher Ebene in Ihrer Organisation wird entschieden bzw. geregelt, wer mobil-flexibel arbeiten darf?	8 Auswahlmöglichkeiten
Regelungen zu Begrenzungen von Arbeitsstunden und Arbeitszeit, IST/SOLL-Vergleich	3	Ist die maximal erlaubte Anzahl an Stunden bzw. Tagen pro Woche für mobil-flexible Arbeit geregelt?	6er-Zustimmungsskala
Regelungen zu Aufgaben und Arbeitsorten, IST/SOLL-Vergleich	1	Ist festgelegt, welche Aufgaben außerhalb des Main Office – d.h. dem Büro(gebäude), wo Sie Ihren Arbeitsplatz haben – erledigt werden dürfen?	6er-Zustimmungsskala
Regelungen zur Infrastruktur/Datenschutz	2	Ist in Ihrer Organisation geregelt, wer für Infrastrukturkosten bei mobil-flexibler Arbeit aufkommt (z.B. für Laptop, Smartphone, Internetanschluss etc.)?	6er-Zustimmungsskala
Regelungen zur Erreichbarkeit, IST/SOLL-Vergleich	1	Gibt es in Ihrer Organisation Regelungen bezüglich Erreichbarkeit während der Arbeit im Home Office oder unterwegs?	6er-Zustimmungsskala
Regelungen zur Unterstützung	6	Bitte geben Sie die drei wichtigsten Maßnahmen zur Unterstützung Ihrer mobil-flexiblen Arbeit an.	9 Auswahlmöglichkeiten
Offene Fragen zu Regelungen	1	Gibt es weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach bei Regelungen zu mobil-flexibler Arbeit berücksichtigt werden sollten?	offenes Textformat

Tabelle 3

Beispielitems mit Ausprägungen für die Themenblöcke des Fragebogens

mit der Genehmigung für mobil-flexibles Arbeiten und mit der Regelung von Erreichbarkeit drei Ergebnisse dargestellt, die sehr am zugrundeliegenden Datenmaterial liegen. In einem zweiten Schritt wird die die konzeptuelle Kategorie des übergeordneten Spannungsfeldes „Formalisierung – Flexibilisierung“ beschrieben (siehe Kapitel 3.4).

3.1 Funktion und Inhalte von Policies

In der Dokumentenanalyse konnten 15 zentrale Inhalte (siehe Tabelle 4) identifiziert werden, welche in mehr als der Hälfte der acht Policies thematisiert wurden. Acht weitere, sekundär genannte Inhaltskategorien wurden jeweils nur in drei oder weniger Policies erwähnt wurden. Nachfolgend werden nur die Funktionen und Inhalte mit der grössten Nennungshäufigkeit besprochen. Wozu eine Policy? Die Interviews zeigen, dass eine Policy für eine einheitlichere Handhabung mobil-flexibler Arbeit förderlich sein kann. Dies wird in folgendem typischen Interviewzitat deutlich:

„Ohne die Policy war die Frage beim Mitarbeitenden: ich will auch Home Office machen und mein Vorgesetzter lässt mich nicht. Und wenn es nichts gibt, ist es schwierig, den Mitarbeitenden zu erklären, warum gerade dieser Bereich nicht Home Office machen darf“ (HR, Telekommunikationsunternehmen).

Wie dieses Zitat zeigt, kann eine von der Organisation autorisierte Richtlinie Führungskräfte entlasten und eine Orientierungshilfe für gerechtere Entscheidungen bezüglich der Gewährung oder aber der Ablehnung von Home-Office-Anfragen bieten. Der Orientierung dient weiterhin, dass in einer Policy auch die Haltung der Organisation zu mobil-flexibler Arbeit beschrieben werden kann. In sechs der analysierten Policies war dies der Fall. Im nachfolgenden typischen Zitat wird ein Zusammenhang zur Arbeitskultur hergestellt:

„Das Unternehmen beabsichtigt eine Kultur zu prägen, in der Mitarbeitende ihre Talente voll entfalten können und dabei im Sinne einer ausgewogenen Life-Balance genügend Raum für ihre individuelle Lebensgestaltung erhalten“ (aus Policy eines Telekommunikationsunternehmens).

Des Weiteren beinhalten alle acht analysierten Policies eine Klärung, was in der Organisation unter mobil-flexiblem Arbeiten bzw. unter dem von ihnen verwendeten Begriff verstanden wird. Ebenso wird in den Dokumenten festgehalten, für welche Mitarbeitenden oder für welche Jobprofile mobil-flexibles Arbeiten grundsätzlich in Frage kommt. Die diesbezügliche Differenzierung reicht von der Formulierung, dass die Policy für „alle Mitarbeitenden, deren Aufgabenstellung mobil-flexibles Arbeiten grundsätzlich zulässt“ (aus Policy eines Telekommunikationsunternehmens), gilt, bis hin zu einer Auflistung all derjenigen Funktionen, welche mo-

Tabelle 4

Inhaltliches Spektrum
der untersuchten Policies

Zentrale Inhaltskategorien (in Klammern: Anzahl Nennungen in Policies von N = 8)	
Definition von mobil-flexibler Arbeit	(8)
Aufgabenprofile, bei denen mobil-flexibel gearbeitet werden darf	(8)
Beantragung von mobil-flexibler Arbeit/Prozess	(8)
Arbeitszeit	(8)
Informatik-Infrastruktur	(8)
Erreichbarkeit	(7)
Nutzung privater Geräte: Kosten	(7)
Haltung der Unternehmung zu mobil-flexibler Arbeit	(6)
geeignete Tätigkeiten für mobil-flexible Arbeit	(6)
erforderliche Kompetenzen/ Voraussetzungen Mitarbeitenden (MA)	(6)
Nutzung privater Geräte: Datensicherheit	(6)
Arbeitsplatz Infrastruktur	(5)
Kommunikationswege	(5)
Aufgaben MA in Bezug auf mobil-flexible Arbeit	(5)
Aufgaben Aufgaben von Führungskräften (FK) in Bezug auf mobile Arbeit	(5)
Sekundäre Inhaltskategorien	
mind./max. Stunden/Tage pro Woche	(3)
Informatik-Support	(2)
Spesen	(2)
Versicherungsschutz	(2)
Arbeitssicherheit	(1)
mind. Beschäftigungsgrad	(1)
Kinderbetreuung	(1)

bil-flexible Arbeit erlauben (Policy-Entwurf einer öffentlichen Verwaltung).

Der Bedarf nach Orientierung zeigt sich auch in der Fragebogenerhebung. So gibt im Online-Fragebogen eine Mehrheit von 72.5% der Befragten an, dass sie sich schriftliche oder mündlich explizit vereinbarte Regeln wünschen.

Als besonders erkenntnisrelevant erwies sich der Vergleich zwischen „erfahrenen“ und „weniger erfahrenen“ Organisationen: Telekommunikationsunternehmen A hatte zum Zeitpunkt der Analyse schon jahrelange Erfahrung mit mobil-flexiblen Arbeitsformen und die entsprechenden Regelwerke bereits überarbeitet. Telekommunikationsunternehmen B hatte zum Zeitpunkt der Dokumentenanalyse noch keine Erfahrung mit mobil-flexiblen Arbeitsformen, plante jedoch, diese in naher Zukunft einzuführen. Entsprechend lag aus dieser Organisation erst ein Entwurf einer Policy vor. Der Policy-Entwurf fordert unter anderem, dass alle Bedingungen „schriftlich zu vereinbaren sind“. Dies

umfasst sowohl die Arbeitszeit, wie auch die Erreichbarkeit, das „individuelle Recht auf Home Office“ und klar definierte Wochentage, die außerhalb des Main Office geleistet werden (dürfen). Zusätzlich enthält der Entwurf eine Beschreibung der „Verantwortlichkeiten der Vorgesetzten“ wie auch einen Abschnitt, in dem die Mitarbeitenden aufgefordert werden, anhand einer Checkliste ihre „persönlichen Voraussetzungen zu prüfen“. Im Gegensatz zu diesen dezidiert beschriebenen Regelungen wird in der überarbeiteten Policy-Version des Telekommunikationsunternehmens A einzig gefordert, dass die Bedingungen bezüglich mobil-flexibler Arbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften „formlos vereinbart“ werden. Dieses Beispiel verdeutlicht den gefundenen Trend in der Auswertung: Organisationen, die bereits mehr Erfahrung mit mobil-flexibler Arbeit haben, verwenden in überarbeiteten Policyversionen offenere und vagere Formulierungen als in den Vorgängerversionen. Diese offenere Haltung zeigt sich beispielsweise in der Definition. Wurde in Vorgängerversionen von „Home Office“ gesprochen, thematisieren neuere Versionen jegliche Formen mobil-flexibler Arbeit. Dieselbe Tendenz zeigt sich bei Regelungen zur Erreichbarkeit, indem von einer Vorgabe konkreter Tage und Zeiten für die Arbeit von zu Hause aus abgesehen wird.

Unter Einbezug der Interviewdaten zeichnet sich ab, dass einige Inhalte eine hohe und ungeteilte Zustimmung erfahren. So besteht beispielsweise Konsens über die als dringend notwendig beschriebene Regelung der Datensicherheit. Für die Regelung anderer Policy-Inhalte hingegen gibt es offensichtlich keinen „one best way“. Reibungsflächen wurden insbesondere bei der Genehmigung mobil-flexibler Arbeit und der Erreichbarkeit identifiziert. Diese werden in den nachfolgenden beiden Abschnitten ausführlicher erläutert.

3.2 Genehmigung für mobil-flexibles Arbeiten

In allen untersuchten Policies wird festgelegt, dass die direkt vorgesetzte Person über die Genehmigung zu mobil-flexibler Arbeit entscheidet, bzw. diese Arbeitsform für eine/n Mitarbeiter/in zu genehmigen hat. In den Policies fällt auf, dass die Delegation der Genehmigung oder der Ablehnung von Wünschen nach mobil-flexibler Arbeit an den direkten Vorgesetzten festgeschrieben wird. Die Nicht-Erwähnung von anderen Formen der Genehmigung legt den Schluss nahe, dass den Organisationen die Sicherstellung ihrer Entscheidungsmacht bezüglich der Genehmigung mobil-flexibler Arbeit besonders wichtig ist.

Die in den Policies niedergelegte Haltung wird auch von der Mehrheit der interviewten Experten und Führungskräfte (8 von 12) geteilt. Diese sind übereinstimmend der Ansicht, dass die Entscheidungsbefugnis, wer flexibel-mobil arbeiten darf, ausschließlich bei der Führungsperson liegen soll. Zwei Interviewpartner/innen betonen, dass es sich

um ein gemeinsames Abkommen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft handelt bzw. die Genehmigung partizipativ erfolgt. Zwei Interviewpartner/innen erwähnen, dass bei Uneinigkeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden eine Eskalationsmöglichkeit über das HR oder die übergeordnete Führungskraft besteht.

Demgegenüber wird der zukünftige Formalisierungsgrad des Genehmigungsprozesses in den Interviews kontrovers diskutiert. Die Hälfte der interviewten Experten und Führungskräfte (6 Interviewte) befürwortet, dass eine explizite Genehmigung durch die Führungskraft zukünftig nicht mehr nötig sein sollte. Diese Haltung zeigt sich in folgendem typischen Zitat:

„Meiner Meinung nach soll eine Genehmigung mit zusätzlichem Vertrag nicht mehr notwendig sein. Es soll nicht geregelt sein, wer mobil arbeiten darf, sondern die Policy soll klar machen, dass nicht eine Führungskraft individuell entscheidet, ob ein/e Mitarbeitende/r mobil arbeiten darf, sondern die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, soll sich aus den Aufgaben einer/eines Mitarbeitenden ableiten“ (Rechtsabteilung, Technologieunternehmen).

Die zitierte Führungskraft ist der Meinung, dass die Möglichkeit zur mobil-flexiblen Arbeit aus den Arbeitsaufgaben abgeleitet werden sollte. Eine andere Gruppe (4 Interviewte) hingegen erachtet eine schriftliche Genehmigung auch weiterhin als sinnvoll. Eine interviewte Person betont zudem, dass es Mitarbeitenden und Führungspersonen hilft, wenn in einer Policy festgelegt ist, dass die Bewilligung z.B. für Home Office wieder entzogen werden kann. Dies entlaste die Führungskraft und wirke sich klärend auf die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden aus.

Der Frage nach der Genehmigung mobil-flexibler Arbeit wurde ergänzend im Online-Fragebogen in Form einer IST-SOLL-Abfrage nachgegangen. In Abbildung 3 sind die Antworten der befragten Mitarbeitenden (N = 109) grafisch dargestellt.

In den Fragebogendaten fällt auf, dass nach Auskunft der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung die Entscheidung für oder gegen mobil-flexible Arbeit meistens auf der Ebene der direkt vorgesetzten Person getroffen wird (ca. 35%), gefolgt von der Ebene der Abteilung (ca. 24%). Die Wunschsituation zeichnet sich demgegenüber durch eine Verschiebung aus. So wünscht sich ein knappes Drittel (ca. 29%) die Entscheidung auf Ebene Abteilung, gefolgt von derjenigen des Vorgesetzten (ca. 23%). Interessanterweise wünscht sich ein Fünftel der Befragten neu eine gemeinsam im Team getroffene Entscheidung. Die Top-3-Ebenen des Sollzustands sind somit diejenigen der Abteilung/Organisationseinheit, der Führungskraft und des Teams. An der Stelle wird hervorgehoben, dass aus der Perspektive der Mitarbeitenden bezüglich der Entscheidungsebenen eine Heterogenität vorhanden ist, dass jedoch alle Mitarbeitenden generell eine Regelung und Klärung des Genehmigungsprozesses wünschen.

Auf Seiten der Mitarbeitenden ist somit ein deutlicher Wunsch nach einer Vereinheitlichung des Genehmigungsprozesses vorhanden, verbunden mit dem Wunsch einer Einführung von weiteren Genehmigungsebenen als nur derjenigen des direkten Vorgesetzten. Demgegenüber möchte ein ein größerer Teil der interviewten Führungskräfte in Einklang mit der in den untersuchten Policies niedergeschriebenen Position an einer Genehmigung durch den direkten Vorgesetzten festhalten, auch wenn diese nicht mehr zwingend

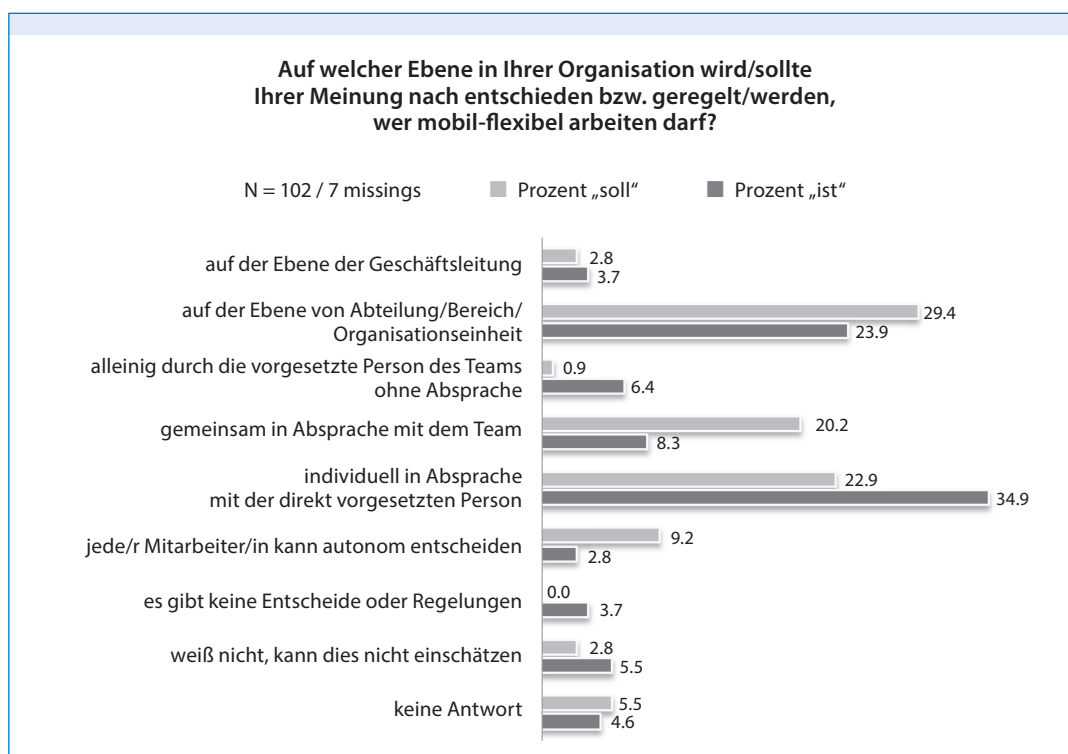


Abbildung 2
 Online-Umfrage:
 IST-SOLL-Vergleich zur Frage
 der Regelungsebene

schriftlich und vertraglich festgehalten werden muss.

3.3 Regelung der Erreichbarkeit

Die Erreichbarkeit wird in sieben Policies erwähnt. Davon ist in drei Policies geregelt, dass die Erreichbarkeit auch bei mobil-flexibler Arbeit gewährleistet werden muss, wobei in diesem Punkt eine Policy inzwischen gelockert wurde. In einer der sieben Policies steht, dass die Kommunikationswege zwischen Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Teammitgliedern festzulegen und die Erreichbarkeit per Telefon und E-Mail sicherzustellen ist. Zwei Policies enthalten Hinweise darauf, dass beim mobil-flexiblen Arbeiten dieselben Regeln wie bei der Arbeit im Büro gelten. Die Regelung der Erreichbarkeit nimmt somit in den Policies einen zentralen Stellenwert ein und orientiert sich überwiegend an den Regelungen, wie sie für die Erreichbarkeit bei Anwesenheit im Büro des Stammhauses gelten.

Demgegenüber finden sich in den Interviews abweichende Einschätzungen. Knapp die Hälfte der interviewten Experten und Führungskräfte wünscht eine Regelung der Erreichbarkeit auf Teamebene (5 Nennungen). Das folgende Zitat illustriert, wie Absprachen im Team die Transparenz und das gegenseitige Verständnis fördern können:

„Es gibt auch Leute, die am Sonntag arbeiten – um 24:00 am Sonntag Mails schicken, was zu Unstimmigkeiten geführt hat. Aber diese Person kommt halt dann am Montag erst um 09:00 [...]. Dafür hat sie eine kreative Phase am Sonntag. Seit es im Team klar ist, gibt es das Problem nicht mehr. Die Person schrieb dann Mails und schickte sie automatisiert am Montagmorgen“ (HR, Transportunternehmen).

Es scheint, dass in diesem Team einerseits eine Aussprache über die unterschiedlichen individuellen Vorlieben und Arbeitszeiten der Teammitglieder stattgefunden und eine Lösung gefunden wurde. Ebenfalls wird in den Interviews genannt, dass man sich im Team absprechen solle, wie kommuniziert wird, wer wann wo arbeitet und wie man erreichbar ist (4 Nennungen). Diese Haltung wird durch das folgende typische Zitat veranschaulicht:

„Home Office soll auch einen Arztbesuch zulassen, dann kann aber nicht in einer halben Stunde eine Antwort erwartet werden. Hauptfrage: was ist handhabbar? Manche Leute hören die Combox nur alle 2 Tage ab. Arbeitstechniken müssen expliziert und ausdiskutiert werden“ (HR, Transportunternehmen).

Die interviewte Person erwähnt individuelle Präferenzen bezüglich der Wahl der Kommunikationsmittel und betont, dass auch hier Absprachen im Team wichtig sind.

Im Gegensatz dazu verlangt eine interviewte Führungskraft von den Mitarbeitenden auch im Home Office ständige Erreichbarkeit. Das nachfolgende Zitat eines Experten aus der betrieblichen

Gesundheitsförderung zeigt in typischer Art und Weise, dass eine solche restriktive Anordnung die Vorteile der Flexibilität einschränkt:

„Die Flexibilität, die man eigentlich hätte, kann dann nicht genutzt werden. ... [ich] muss mich trotzdem zeigen, wenn ich daheim arbeite – gleich um 08:00 ein Mail rauslassen“ (BGM, Transportunternehmen).

Vor dem Hintergrund solch ambivalenter Ansprüche an die Erreichbarkeit von Mitarbeitenden im Home Office oder unterwegs wurde die Frage nach der Regelung von Erreichbarkeit auch im Online-Fragebogen gestellt. Hier zeigt sich ein deutlicher Wunsch nach einer klaren Regelung der Erreichbarkeit (knapp 50%), während nur ein gutes Fünftel (22%) angibt, dass die Erreichbarkeit in ihren Organisationen bereits heute klar und eindeutig geregelt sei. Immerhin 37% wünschen sich zukünftig, dass Erreichbarkeit informell geregelt werden sollte (knapp 26%) oder gar nicht geregelt werden sollte (11%).

Während somit in den Policies Erreichbarkeit in Anlehnung an die aktuelle Situation im Main Office skizziert wird, kommt in den Interviews eine differenziertere Haltung zum Ausdruck. Es wird darauf hingewiesen, dass sehr kurze Antwortzeiten die Vorteile der Flexibilität zunichtemachen können und dass Regelungen der Erreichbarkeit stärker als zuvor auch auf Teamebene getroffen werden sollten. Wichtiger als die Fortschreibung des Status Quo erscheint hier eine Regelung, die vom gesamten Team inklusive der Führungskraft getragen werden könne und die am ehesten eine adäquate Bearbeitung der anstehenden Aufgaben erlaube. In der Online Befragung der Mitarbeitenden steht wiederum die Vereinbarung von gemeinsamen Leitplanken im Mittelpunkt. Knapp die Hälfte wünscht sich die Festlegung klarer und eindeutiger Regelungen zur Erreichbarkeit, weitere 20% möchten Erreichbarkeit informell regeln und 10% möchten dies gar nicht explizit regeln.

3.4 Übergeordnete Kategorie: Regelungen mobil-flexibler Arbeit im Spannungsfeld aus Formalisierung und Flexibilität

Versucht man diese Ergebnisse auf einer konzeptuellen Ebene zu verdichten, so lässt sich bei der Regelung mobil-flexibler Arbeit als Schlüsselkategorie ein übergeordnetes Spannungsfeld erkennen. Dieses Spannungsfeld besteht aus eingangs erwähnten Paradoxon von Formalisierung versus Flexibilität bei mobil-flexibler Arbeit. Eine Analyse auf Gemeinsamkeiten ergab einen interessanten Trend: Wie bei der Genehmigung mobil-flexibler Arbeit sowie bei den Regelungen von Erreichbarkeit dargestellt, tendieren Akteure mit weniger Erfahrung bzw. weniger Autorität zu einer stärkeren Formalisierung von Regelungen, während Akteure mit mehr Erfahrung bzw. Machtbefugnissen hin zu offeneren und flexibleren Regelungen tendieren.

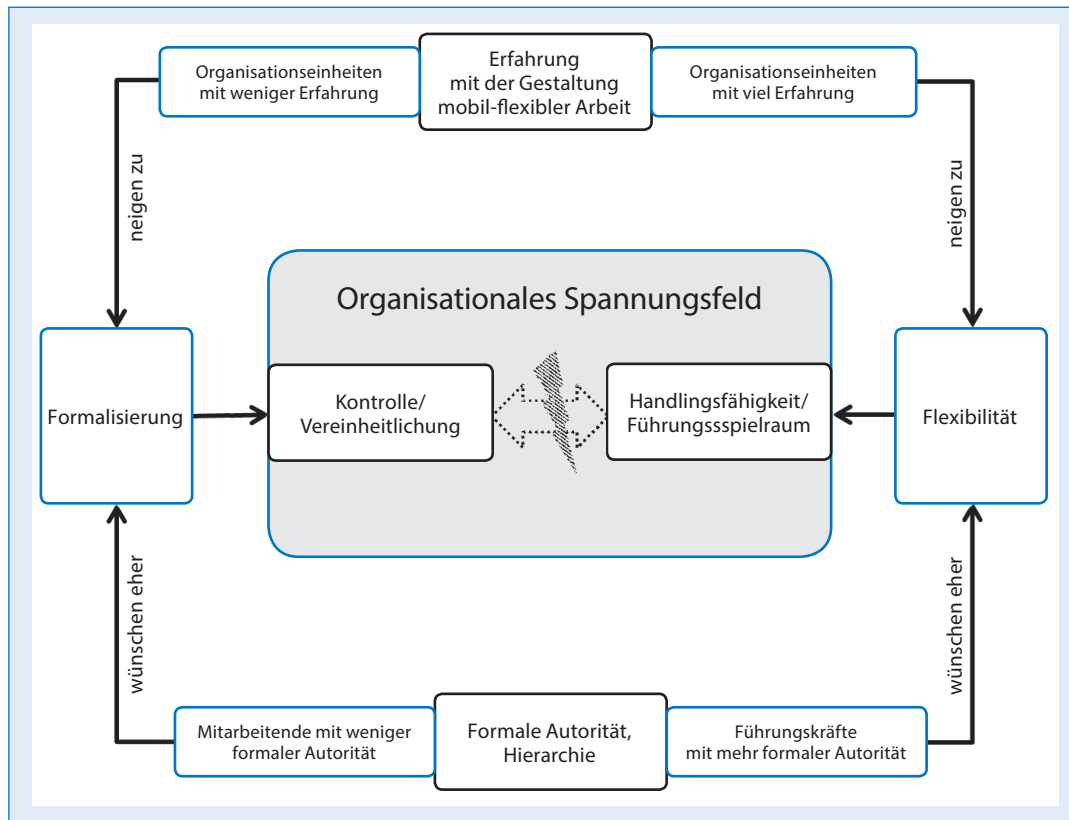


Abbildung 3
 Übergeordnetes
 Spannungsfeld
 „Formalisierung –
 Flexibilität“

Diese Zusammenhänge sind in der nachfolgenden Abbildung 3 mittels Einflusspfeilen von den beiden Ressourcen „Erfahrung mit der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit“ und „Formale Autorität, Hierarchie“ symbolisiert.

Interessanterweise tendieren Organisationseinheiten mit weniger Erfahrung bezüglich mobil-flexibler Arbeit und Mitarbeitende mit weniger formaler Autorität zu mehr Formalisierung. Allerdings finden sich Hinweise auf eine Unterscheidung der zugrunde liegenden Motive. Auf Basis der analysierten Policies tendieren Organisationseinheiten mit weniger Erfahrung stärker zu einer Formalisierung im Sinne von Kontrolle und Überwachung. Demgegenüber wünschen Mitarbeitende ohne oder mit wenig Führungsverantwortung Formalisierung eher im Sinne einer Vereinheitlichung von Rahmenbedingungen wie Kriterien oder Abläufe von Genehmigungsprozessen. In den Daten fanden sich Hinweise auf Orientierung und Absicherung von raum-zeitlicher Flexibilität als dahinterliegendes Motiv.

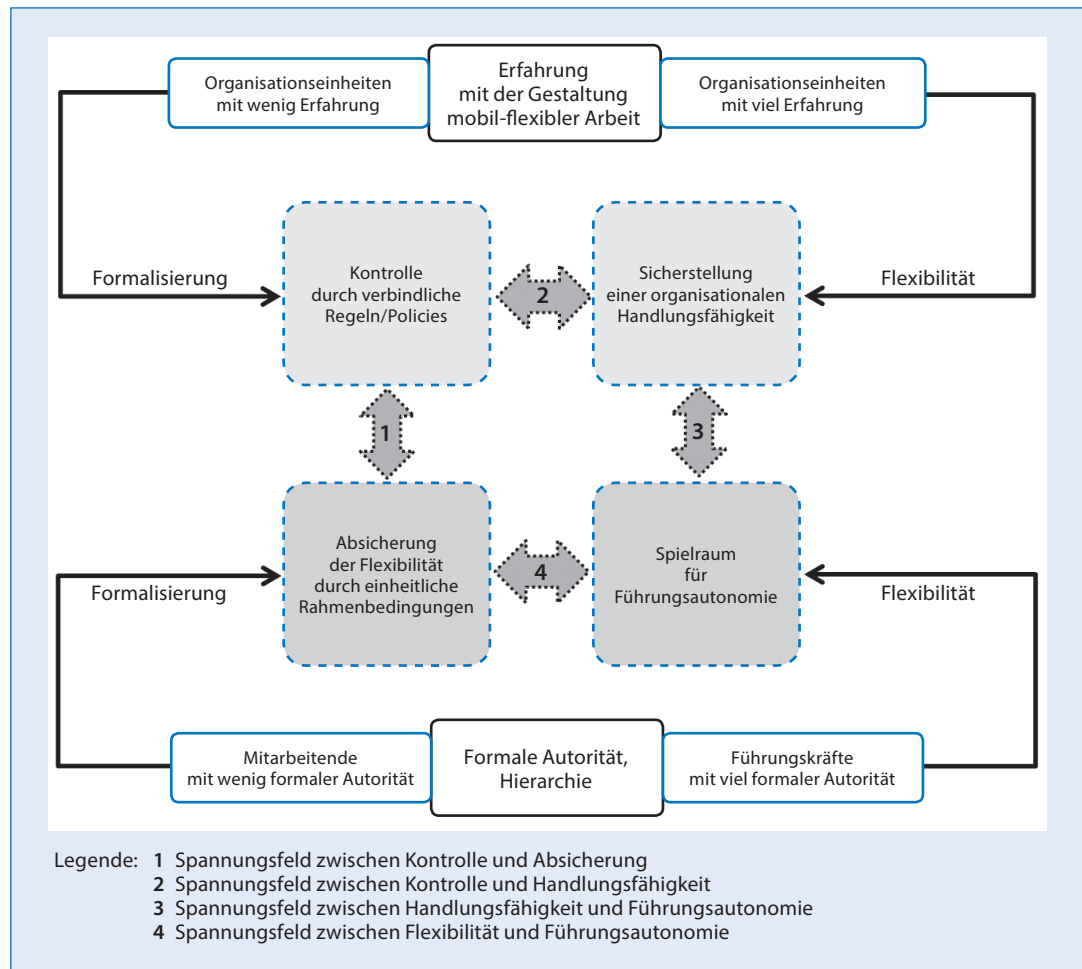
Organisationseinheiten mit mehr Erfahrung neigen auf Basis der analysierten Policies zu einer Flexibilisierung im Sinne einer höheren Offenheit und Vagheit der Festlegungen. Auf Ebene der Organisation scheint hier die Sicherstellung von Handlungsfähigkeit zentrales Motiv zu sein, was bei festgeschriebener Partizipation sicherlich eingeschränkter der Fall wäre. Auch Führungskräfte mit höherer formaler Autorität wünschten sich in der vorliegenden Untersuchung eine grössere Flexibilität, allerdings stärker in Richtung einer Sicherung ihrer Führungsautonomie. Die Pole der Formalisie-

rung mit den Facetten der Kontrolle und der Vereinheitlichung von Rahmenbedingungen sowie der Flexibilisierung mit den Facetten der Sicherstellung von Handlungsfähigkeit und Führungsspielraum begründen somit ein organisationales Spannungsfeld, das in Abbildung 3 dargestellt ist. Bei den schlanken Pfeilen handelt es sich um Wirkrichtungen, bei dem größeren, gestrichelt dargestellten Pfeil um eine vom Grundsatz her konfliktäre Interaktion.

Geht man den verschiedenen Perspektiven der Organisationen mit mehr oder weniger Erfahrung und von Mitarbeitenden mit mehr oder weniger Führungsmacht genauer nach und bildet diese separat ab, so differenziert sich das Spannungsfeld aus Formalisierung und Flexibilität weiter aus. Abbildung 4 zeigt die jeweils hinter den Polen Formalisierung und Flexibilität liegenden Motive auf und weist 4 Interaktionen mit Konfliktpotenzial aus.

Wie in Abbildung 4 veranschaulicht wird, deuten die Auswertungsergebnisse darauf hin, dass auf Seiten der Mitarbeitenden mit weniger formaler Autorität die Absicherung der raum-zeitlichen Flexibilität gegen willkürliche Entscheidungen als Motiv hinter den Wünschen nach Vereinheitlichung liegt. Immer wieder wurde von den Mitarbeitenden insbesondere die Orientierungsfunktion hervorgehoben. Es wurde als ungerecht erlebt, wenn eine Führungskraft den Wunsch eines Mitarbeitenden nach mobil-flexibler Arbeit abschlägig beschied und eine andere in einem vergleichbaren Falle dies jedoch gewährte. Auch der Wunsch der mit mobil-flexibler Arbeit Erfahrenen und der höheren Kader

Abbildung 4
Heuristisches Wirkmodell
zum Spannungsfeld
„Formalisierung –
Flexibilität“



nach Offenheit und einer größeren Vagheit hängt offensichtlich mit einem Motiv nach Absicherung zusammen, in dem Falle nach organisationaler Handlungsfähigkeit und von Führungsautonomie. Daher tun sich die höheren Kader häufig schwer damit, ein „Anrecht“ z.B. auf Home Office zuzugestehen, und betonen, dass die letzte Genehmigungsinstanz bei den Führungskräften verbleiben soll. Nachfolgend werden die identifizierten vier potenziellen Interaktionen mit Konfliktpotenzial skizziert:

- Das Spannungsfeld 1 zwischen Kontrolle durch verbindliche Regeln/Policies und dem Wunsch der Mitarbeitenden mit wenig formaler Autorität nach einer Absicherung ihrer raum-zeitlich flexiblen Arbeitsweise wird v.a. in der Anfangsphase der Etablierung mobil-flexibler Arbeit auftreten. So kann beispielsweise die Festbeschreibung von Arbeitszeiten im Home Office in Anlehnung an diejenigen im Main Office die raum-zeitliche Autonomie der Mitarbeitenden einschränken und zu Widerstand führen.
- Bei dem Spannungsfeld 2 handelt es sich um das in Abbildung 3 aufgeführte organisationale Spannungsfeld bestehend aus dem Gegensatz zwischen Kontrolle/Überwachung und organisationaler Handlungsfähigkeit. Dies sollte v.a. dann auftreten, wenn in der Organisation auf der Ebene von Abteilungen oder Teams eine

Heterogenität zwischen Einheiten vorhanden ist, die gerade erst beginnen, mobil-flexible Arbeitsformen einzuführen, und solchen, die dies schon mit Erfolg und viel Erfahrung betreiben. Das gleichzeitige Auftreten von Kontrollmechanismen und einer höheren Offenheit und Vagheit kann zu Fraktionen führen und sich z.B. in dem Empfinden von sozialer Ungerechtigkeit auf Seiten der Mitarbeitenden äußern.

- Bei dem Spannungsfeld 3 handelt es sich um einen Konflikt zwischen der Geschäftsleitung und Führungskräften. Dieser ist dann zu erwarten, wenn die Leitung auf Flexibilität und organisationale Handlungsfähigkeit pocht, die Führungskräfte jedoch ihre Führungsautonomie und ihren Stil beispielsweise einer Führung durch Präsenz und Kontrolle beibehalten wollen.
- Spannungsfeld 4 schließlich weist auf eine Führungsthematik hin, die dann auftritt, wenn Führungskräfte auf ihrer Führungsautonomie beharren und Mitarbeitenden eine Absicherung ihrer raum-zeitlichen Arbeitsweise nicht zugestehen wollen. Nach der Datenlage scheint dies aktuell der am weitesten verbreitete Fall zu sein.

4 Diskussion

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, ob mobil-flexible Arbeit in Unternehmen in Form einer Policy geregelt werden sollte, und wenn ja: welche Inhalte integriert und wie diese festgelegt werden sollten. Das Paradox, eine Arbeitsform zu formalisieren, die den Handlungsspielraum und die Flexibilität von Mitarbeitenden und Organisationen erhöhen soll, war das zentrale Spannungsfeld der Untersuchung.

Die Frage nach der grundsätzlichen Notwendigkeit einer Regelung für mobil-flexible Arbeit kann positiv beantwortet werden. Dabei wird eine Policy nicht als Einschränkung der Autonomie beschrieben, sondern als hilfreiche und Orientierung gebende Leitplanke. Die befragten Personen der Interviewstudie messen entsprechend einer klar ausformulierten Haltung des Unternehmens zum Thema einen hohen Stellwert bei. In der Dokumentenanalyse wurde deutlich, dass Organisationen mit mehr Erfahrung mit mobil-flexibler Arbeit ihre Regelwerke offener gestalten als Organisationen mit weniger Erfahrung. Dies zeigt sich beispielsweise im Grad der Formalisierung von Regeln. In einer überarbeiteten Policy wurde die Vorgabe einer schriftlichen Vereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gestrichen. Auch bezüglich Erreichbarkeit wurde die Forderung nach dauernder Erreichbarkeit in der neuen Version der Regeln herausgenommen – neu werden einzig Absprachen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gefordert. Auch in der Definition zeigt sich ein gewisser Trend zur Vagheit: regelte eine ältere Version noch ausschließlich Home Office, wird in neuen Regelwerken nicht nur die Arbeit von zuhause aus, sondern ganz allgemein Arbeitsorte außerhalb des Main Office thematisiert.

In den Interviews und der Online-Befragung kristallisierten sich zwei Themen heraus, die kontrovers diskutiert wurden und Reibungsflächen bei der Einführung mobil-flexibler Arbeit bieten. Das erste Thema ist die Genehmigung mobil-flexibler Arbeit. Alle untersuchten Policies übertragen diese Entscheidungsbefugnis den Führungskräften. Die Mitarbeitenden jedoch wünschen sich gemäß Online-Befragung breiter abgestützte und an transparenten Regeln orientierte Entscheidungsprozesse: Ein Teil der befragten Personen wünscht sich die Entscheidungsbefugnis auf Ebene Gesamtorganisation, ein zweiter Teil möchte, dass partizipativ zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden bzw. partizipativ im Team entschieden wird. Eine dritte Gruppe der Befragten sieht die Entscheidungen wiederum auf der Ebene der Mitarbeitenden selbst, z.B. nach Art der Aufgaben. Ein schriftlich und vertragsähnlich zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden festgehaltenes Anrecht auf mobil-flexible Arbeit lehnen die Führungskräfte infolge der zu großen Einschränkung ihres situativen Handlungsspielraums überwiegend ab. Der Großteil der online Befragten wünscht sich allerdings eine explizit geregelte Bewilligung. Ein zweites Thema

ergab sich in Bezug auf die Erreichbarkeit. In der Online-Befragung gab die Mehrheit der befragten Mitarbeitenden mit wenig Führungsverantwortung an, dass die Regeln hier explizit in Absprache mit dem Team und der vorgesetzten Person festgelegt werden sollten. Führungskräfte sahen das Thema in den Interviews zwar kontrovers – doch die meisten erachteten es als wenig sinnvoll, die Erreichbarkeit konkret in einer Policy festzulegen, da dies in der Verantwortung des Mitarbeitenden bzw. in der situativen Abstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden liegen sollte. In den bestehenden Regelwerken wird Erreichbarkeit der Mitarbeitenden entweder vorausgesetzt oder sie wird ganz genau geregelt. In einer Policy wird dieser Aspekt neu offen gestaltet: Die Erreichbarkeit soll im Team abgesprochen und nicht von der Führungskraft vorgegeben werden.

Eine Analyse auf Gemeinsamkeiten führte zur Entdeckung eines übergeordneten Spannungsfeldes bestehend aus den beiden entgegengesetzten Polen der Formalisierung und der Flexibilität. So wünschen sich die befragten Mitarbeitenden explizitere Regeln und transparentere Kriterien als die in den Interviews befragten Führungskräfte oder als in den Policies festgeschrieben. Das Datenmaterial weist dabei darauf hin, dass Mitarbeitende eine stärkere Formalisierung der Regeln erwarten, um sich auf eine einheitliche Handhabung von mobil-flexiblen Arbeitsformen im Sinne einer Absicherung verlassen zu können. Die Führungskräfte wie auch die mit mobil-flexibler Arbeit erfahreneren Organisationen streben danach, ihre situative Handlungsfähigkeit sicherzustellen. Neben Konfliktlinien zwischen den unterschiedlichen Motiven nach Absicherung mobil-flexibler Arbeit und nach Sicherung von Handlungsspielräumen eröffnen sich aber auch Synergiepotenziale. So könnten beispielsweise auch Führungskräfte durch transparente Kriterien bei ihrer Entscheidung unterstützt werden, wie viel zeitliche und örtliche Flexibilität ermöglicht werden soll und bei welchen Aufgaben in der Organisation mobil-flexibles Arbeiten erlaubt werden kann. Als Praxisimplikation kann aus den Ergebnissen abgeleitet werden, dass besonders bei der Einführung mobil-flexibler Arbeit eine Policy eine wichtige Orientierungsfunktion einnehmen kann. Basierend auf dem Ergebnis, dass Organisationen mit viel Erfahrung mit dieser Arbeitsform die Policies vager und offener gestalten, sollte eine Policy im Laufe der Etablierung mobil-flexibler Arbeitsformen angepasst werden können und beispielsweise in stärkerem Maße Entscheidungsspielraum für Anliegen im Team lassen.

Zusammenfassend bieten sich für die Praxis folgende Empfehlungen an:

- 1) Das Thema Policy nicht als statisches Gebilde oder einmalige Angelegenheit verstehen, sondern als fortlaufenden Organisationsentwicklungsprozess, der eng an die zunehmende Flexibilisierung und Mobilisierung von Wissensarbeit gekoppelt ist.

- 2) Sich des Erfahrungsstandes der Organisation mit mobil-flexibler Arbeit bewusst werden: wenn schon viel Erfahrung vorhanden ist, bewusst auf Vertrauen statt auf Kontrolle setzen und die Regelungen entsprechend offener gestalten.
- 3) Wenn noch wenig Erfahrung mit mobil-flexibler Arbeit besteht: eine Policy als Orientierungshilfe formulieren, dabei jedoch Kontrollmechanismen nur dort einsetzen, wo essentielle Firmeninteressen betroffen sind – ansonsten Freiraum für organisationales Lernen schaffen.
- 4) Handlungsspielräume eröffnen und festlegen: statt starren Regelungen (z.B. wann wer erreichbar sein muss) besser Regelungsprozesse definieren (z.B. Erreichbarkeit auf Teamebene gemeinsam und im Austausch regeln), allenfalls mit Eskalationsstufen (z.B. im Zweifelsfall entscheidet die übergeordnete Führungskraft).
- 5) Die aufgezeigten 4 Konflikt- und Spannungsfelder systematisch beobachten und zur prospektiven und nachhaltigen Organisationsentwicklung nutzen.

Eine Einschränkung der vorliegenden Studie liegt sicherlich in ihrer begrenzten Repräsentativität: Es fehlt ein Vergleich über verschiedene Branchen und Firmengrößen innerhalb des wissensintensiven Bereichs, ebenso ein Blick über die Sprach- und Landesgrenzen hinaus. Das Sample beinhaltete allerdings mit Telekommunikationsfirmen und einer Firma aus dem klassischen Ingenieursektor bezogen auf das Thema mobil-flexibler Arbeit sowohl „Erfahrene“ als auch „Novizen“ und somit eine angemessene Variation an Perspektiven. Insofern sind die Ergebnisse für den untersuchten Bereich aussagekräftig. Inhaltlich stößt diese Studie an ihre Grenzen, wenn es um konkrete juristische Fragen geht. Eine Diskussion insbesondere der Gestaltungsvorschläge aus einer juristischen Perspektive wäre nachfolgend noch zu leisten. Eine sowohl inhaltliche wie auch methodische Einschränkung wiederum betrifft die Teamebene: Gruppeninterviews zur Erfassung von konkreten expliziten und insbesondere impliziten Regeln auf Teamebene wären eine sinnvolle Ergänzung gewesen.

Drei Richtungen werden für die weitere Erforschung der betrieblichen Regulation von mobil-flexibler Arbeit vorgeschlagen. Zunächst bietet sich eine Überprüfung der in dieser Studie erwähnten Thesen, insbesondere jener der vermuteten Unterschiede zwischen Organisationen mit mehr und jenen mit weniger Erfahrung in mobil-flexibler Arbeit an. Weiterhin erscheint eine interdisziplinäre, integrierte und repräsentative Untersuchung im europäischen Raum mit dessen unterschiedlichen Rechtssystemen und Kooperationstraditionen der Sozialpartner sinnvoll. Selbstverständlich gilt es das übergeordnete Spannungsfeld der Formalisierung – Flexibilität und der zugrundeliegenden Motivationen und Wirkweisen weiter zu explorieren. Last but not least steht auch eine theoretische Positionierung bzw. Theoriebildung noch aus. Ganz im Sinne des qualitativen Forschungszugangs wurde

nach theoretischen Anschlussmöglichkeiten erst nach der Auswertung gesucht. Diese können an dieser Stelle nicht mehr dargestellt werden. Ansatzpunkte bieten sicherlich die Konzepte von Burr hinsichtlich Funktionen von expliziten Regelungen für Mitarbeitende und Organisationen, aber auch die Konzepte von Grundei (2006) zu Vertrauen und Kontrolle. Ebenso bietet das von Vlaar et al. (2006) weiterentwickelte Prozessmodell bestehend aus Formalisierung und Sensemaking konzeptuelle Anschlussmöglichkeiten.

Literatur

- Burr, W. (1998). Organisation durch Regeln. *Die Betriebswirtschaft*, 58, 3, 312-331.
- BBC News Business (2014). *Flexible working rights extended to all*. [Online-Artikel]. Verfügbar unter: <http://www.bbc.com/news/business-28078690> [05.02.2014].
- Denzin, N. K. (1970). *The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological methods. Methodological perspectives*. London: Butterworths.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Grundei, J. (2006). Examining the relationship between trust and control in organizational design. In Borton, R. M., Eriksen, B., Häkonsson, D. D. & Snow, C. C. (Hrsg.), *Organizational design: The evolving state-of-the-art* (S. 43-65). New York: Springer.
- Gisin, L., Schulze, H., Knöpfli, D. & Degenhardt, B. (2013). *Schweizerische Umfrage „Home Office 2012“ – Aktuelle Bedingungen sowie Vor- und Nachteile aus Sicht von Routiniers*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter: <http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/abgeschlossene-projekte/home-office-2012/> [04.02.2015].
- Grote, G. & Staffelbach, B. (2010). *Schweizer HR-Barometer 2010*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Jacquemart, C., (2014). Wenn der Chef die E-Mails abstellt. *NZZ am Sonntag*, Nr. 1, 25.
- Kelner, S. (2014). *French workers now have legal right not to be contacted after they leave the office*. [Online-Artikel]. Verfügbar unter: <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/french-workers-now-have-legal-right-not-to-be-contacted-after-they-leave-the-office-9249506.html> [04.02.2015]
- Kleining, G. (1995). *Lehrbuch der entdeckenden Sozialforschung. Band 1. Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik*. Weinheim: Beltz Psychologie VerlagsUnion.
- Rüegger, M. (2013). 24 Stunden Verfügbarkeit? Zwischen Lust und Last. *SKO Leader*, 3, 8-11. Verfügbar unter <http://www.sko.ch/artikel/arbeitsgesundheit/leader0314-nachgefragt-rueegger-24h> [04.02.2015].
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Schulze, H., van den Anker, F., Klammer, J. & Steffen, M. (2014). *iMOW – Services und Tools für die integrierte,*

mobile Wissens- und Büroarbeit. Unveröffentlichter Abschlussbericht des KTI-Projektes Nr. 13104.2 PFES-ES. Olten: FHNW.

Steffen, M., Schulze, H., Tanner, A., Baumgartner, B. & Bratoljic, C. (2014). Policy für flexibel-mobile Arbeit – notwendig oder obsolet? In Gesellschaft für Arbeitswissenschaften (Hrsg.), *Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 260-262). Dortmund.

Vlaar, P. W. L., Frans, A. J., Bosch, V. D. & Volberda, H. W. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: using formalization as a means to make sense. *Organizational Studies*, 27 (11), 1617-1637.

Weichbrodt, J. (2014). *SwissFlexWork 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office*. Bericht, S. 14. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.

NZZ.ch. (2014). *Journalistenverband will gegen Tamedia vorgehen*. [Online-Artikel]. Verfügbar unter: <http://www.nzz.ch/aktuell/feuilleton/medien/journalistenverband-impressum-will-gegen-tamedia-vorgehen-1.18219915> [5.02.2014].

Schröder, O., Bovey, S. & Davoine, E. (2014). Flexibel arbeiten. Vertrauen statt Kontrolle? *Persorama HR Swiss*, 02, 15.



Alexandra Tanner, BSc.

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
Institut für Kooperationsforschung und
-entwicklung (ifk)
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
alexandra.tanner@fhnw.ch