

# Wie jetzt führen?

## Warum mobile Arbeit Führung neu formt

Eine qualitative Studie von  
Metaplan zu den fünf zentralen  
Fragen und sehr konkreten  
Antworten für mobile Arbeit

November 2022

Metaplan®

SWISS EDITION





## Inhaltsverzeichnis

### 1 Einleitung 5

Abstrakte Fragen werden zu konkreten Antworten 6

Kleine Unterschiede zwischen Deutschland und Schweiz 8

«Gerechtigkeitsdebatte» als typisch deutsches Phänomen 10

Der Diskurs verschiebt sich hin zu den Konsequenzen mobiler Arbeit 12

**Fazit** Mobile Arbeit wird uns noch länger beschäftigen 14

### 2 Wie wir vorgegangen sind 17

Was die organisationssoziologische Perspektive ausmacht 19

Die funktionale Analyse 19

Die Unterscheidung von Führung und Hierarchie 21

Übersicht 24

Stimmen aus der Schweiz 26

### 3 Braucht es für produktive Arbeit einen gemeinsamen Ort? 29

Was für die Notwendigkeit eines gemeinsamen Orts spricht 30

Was dagegen spricht, dass gemeinsame Anwesenheit benötigt wird 31

**Analyse** Präsenzplicht ist auch eine Lösung – bringt aber neue Probleme 34

Stimmen aus der Schweiz 38

**4 Wie sorgt man für Gerechtigkeit? 41**

Schnittstellen werden zu Konfliktherden 42

**Analyse** Wenn Gerechtigkeit die Lösung ist – was ist das Problem? 44

Stimmen aus der Schweiz 46

**5 Soll mobile Arbeit Belohnung oder Selbstverständlichkeit sein? 49**

Mobile Arbeit als Belohnung 50

Mobile Arbeit als Selbstverständlichkeit 51

**Analyse** Mit welchen Folgen muss man rechnen? 52

Stimmen aus der Schweiz 56

**6 Wie verändert mobile Arbeit Führungsanlässe und Führungsmittel? 59**

Einige Führungsmittel gewinnen an Bedeutung 59

Die Verlierer: Führung über Beobachtung und zufällige Gespräche 65

**Analyse** Wo Führung Planung erfordert, wird sie abwehrbar 66

Stimmen aus der Schweiz 70

**7 Wie verändert mobile Arbeit Beziehungen? 73**

Die Grenze zwischen Mitglied und Person schwimmt 74

**Analyse** Persönliche Beziehungen sind eine Lösung mit hohen Kosten 75

**8 Fazit: Wo finden sich jetzt neue Führungsmittel? 77**

Das Terminal der mobilen Arbeit 80

Kontakt 94





# 1 Einleitung

Was macht mobile Arbeit mit einer Organisation? Wie verändern sich Absprachewege, kollegiale Beziehungen und Entscheidungswege? Und welche Unterschiede finden sich dabei zwischen der Schweiz und Deutschland?

Während der Pandemie mussten viele Organisationen sehr schnell fit werden für ein Arbeiten ohne gemeinsamen Ort. Es gab Experimente, Ad-hoc-Lösungen und viele vorbehaltliche Regelungen. Bis zu 50 Prozent der Beschäftigten in der Schweiz haben gemäss einer Deloitte-Studie zwischenzeitlich überwiegend oder voll im Homeoffice gearbeitet. Die dabei auf Spontaneität, gutem Willen und Ideenreichtum basierenden Verabredungen entstanden deutlich vor dem Hintergrund der Notlage der Pandemie, die sowohl Massnahmen zum Gesundheitsschutz als auch zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit trotz Einschränkungen erforderte. Der Umgang der Betriebe mit dieser Gemengelage und die getroffenen Massnahmen wurden von einem Grossteil der Beschäftigten akzeptiert.

Doch seit Anfang 2022 wird die Notlage in Normalität überführt. Wie geht es weiter mit mobiler Arbeit? Das ist eine Frage, die jetzt annähernd alle Arbeitsorganisationen beschäftigt und sie unter Spannung setzt. Denn ganz unterschiedliche Handelnde ringen um die richtigen Antworten: HR-Abteilungen wollen ihre Relevanz verteidigen. Das Management hadert damit, sich zwischen Vertrauen und Kontrolle zu positionieren. Und manche Führungskraft

scheint sich zu fragen, wie sie *ihren* Normalzustand zurückbekommt und das Büro wieder zu voller Besetzung bringt. Viele der Mitarbeitenden dagegen erwarten, dass ihre Freiheiten erhalten bleiben – oder die Zwänge zu Präsenz sachlich begründet werden. Bei anderen wiederum schlugen die Nachteile des Homeoffice stark zu Buche, und so wünschen sie sich die Zeit vor Corona und das alte Arbeiten im Büro zurück.

## Abstrakte Fragen werden zu konkreten Antworten

Was bisher in Form von Allgemeinplätzen, Werten und «Wir kümmern uns darum, wenn es Zeit ist»-Rhetoriken besprochen wurde, wird also jetzt konkret. Temporäre Lösungen werden in Personalreglemente überführt. Diese nehmen detaillierte Beschreibungen des richtigen Verhaltens im Homeoffice auf, und Personalabteilungen verhandeln mit dem Topmanagement, wie der entsprechende Abschnitt in der «Dienstbibel», wie eine unserer Gesprächspartner:innen es nannte, lauten soll. **Im Rahmen dieser Aushandlungen werden konkrete Antworten auf diese fünf zentralen, abstrakten Fragen gefunden:**

- 1 Braucht es für produktive Arbeit einen gemeinsamen Ort?
- 2 Wie sorgt man für ausgleichende Gerechtigkeit?
- 3 Soll mobile Arbeit als Belohnung oder als Selbstverständlichkeit gelten?
- 4 Wie verändert mobile Arbeit Führungsanlässe und -mittel?
- 5 Wie verändert mobile Arbeit Beziehungen?

Wie diese Fragen beantwortet werden, verändert, wie in Organisationen zusammengearbeitet wird. Gerade weil die Antworten im Rahmen neuer oder erweiterter Personalreglemente in formale Regeln gegossen werden. Die Tragweite dessen ist den Beteiligten nicht immer bewusst.

Metaplan veröffentlichte im Juli 2022 eine Studie, die diese Fragen untersucht und systematisiert. Sie beschreibt dabei, wie Führung sich durch die breitflächige Einführung und Umsetzung von Regelungen zu mobiler Arbeit verändert und welche (neuen) Herausforderungen dadurch entstehen. Wir als Metaplaner in der Schweiz wollten verstehen, inwiefern die Ergebnisse dieser Studie auch für die Schweiz anwendbar sind und ob sich dabei spezifische, «landestypische» Aspekte finden. Daher führten wir im Herbst 2022 weitere Gespräche mit Vertreter:innen namhafter Unternehmen in der Schweiz durch.



## Kleine Unterschiede zwischen Deutschland und Schweiz

Ganz grundsätzlich lässt sich festhalten: Schweizer Unternehmen ringen derzeit mit denselben Themen und Fragen wie ihre nördlichen Nachbarn. Die fünf beschriebenen Fragestellungen wurden und werden auch hierzulande heiss diskutiert – mit einer Ausnahme, auf die wir später noch näher eingehen. Auch die Antworten der Organisationen darauf bewegen sich im selben breiten Spektrum von Möglichkeiten.

Dies sollte auch nicht weiter verwundern, sind diese Fragen doch sehr grundlegender Natur. Auch die Rahmenbedingungen, in denen sich die Antworten dazu herausbilden, sind – aus einer globalen Sicht betrachtet – in Deutschland und der Schweiz generell ähnlich. Wir sehen vor allem zwei konkrete Unterschiede, die Einfluss darauf nehmen, welche Lösungen sich schlussendlich durchsetzen:

### Der Schweizer Arbeitsmarkt ist deutlich weniger reguliert als der deutsche.

Dies zeigt sich insbesondere in einem liberaleren Arbeitsrecht und einem geringeren Einfluss von Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften. Während also in Deutschland die neuen Regelungen punkto «mobiler Arbeit» mehrheitlich als Betriebsvereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung ausgehandelt wurden, sind Schweizer Unternehmen wesentlich freier in ihren Entscheidungen. Eine höhere Mobilität der Arbeitskräfte, eine gesellschaftliche anders verankerte Eigenverantwortung sowie eine ausgeprägte Kultur der Weiterbildung und -entwicklung wiederum führen dazu, dass das jeweilige Management auch

ohne diese formale Vertretung die Interessen der Mitarbeitenden gut im Auge behält.

### Der Schweizer Arbeitsmarkt ist geografisch deutlich kleiner als der deutsche.

Auffällig war in diesem Zusammenhang zum einen, dass von unseren Schweizer Ansprechpersonen mehrere das Thema «Grenzgänger» erwähnten, was in Deutschland nicht zur Sprache kam. In Deutschland ist grenzüberschreitendes Arbeiten eine so seltene Ausnahme, dass sie in den Regeln zur mobilen Arbeit keine Rolle spielt. Viele Schweizer Unternehmen haben diesen Fall jedoch von Anfang an berücksichtigt und geregelt, welche Möglichkeiten zur mobilen Arbeit sich auch über Ländergrenzen hinweg bieten bzw. welche Einschränkungen es hier aufgrund rechtlicher Vorgaben gibt.

Die geografische Situation sowie die hervorragende Abdeckung durch den öffentlichen Verkehr werfen zum anderen die Frage auf, ob die Zeitersparnis durch den Wegfall des Pendelns zum regulären Arbeitsort in der Schweiz weniger ins Gewicht fällt. Im Allgemeinen würden wir dies eher verneinen, weisen doch die verfügbaren Statistiken nur einen minimalen Unterschied beim durchschnittlichen Arbeitsweg in beiden Ländern auf. Manche unserer Schweizer Gesprächspartner:innen erwähnten jedoch, dass die meisten Mitarbeitenden in der direkten Umgebung wohnen – und damit die eingesparte «Pendelzeit» tatsächlich kaum interessiert. Einige betonten auch den starken Standortbezug, den gerade Schweizer Traditionsunternehmen mit einer lokalen Verankerung pflegen. Das Wort «Ort» hat für solche Unternehmen nochmals eine andere, tiefergehende Bedeutung.

## «Gerechtigkeitsdebatte» als typisch deutsches Phänomen

Einen deutlichen Unterschied zwischen den beiden Ländern fanden wir in der Diskussion rund um die Frage: «Wie sorgt man für ausgleichende Gerechtigkeit?». In Deutschland war diese Frage omnipräsent und wurde mit einer gewissen Heftigkeit ausgefochten, sowohl in den Unternehmen als auch in der Öffentlichkeit. In der Schweiz wurde dieser Diskurs ebenfalls geführt, insbesondere dort, wo «white collar worker» auf «blue collar worker» im direkten Arbeitskontext aufeinandertreffen. Unsere Schweizer Interviewpartner:innen berichteten dabei jedoch eher von konstruktiven Dialogen mit den Mitarbeitenden und, wo vorhanden, Arbeitnehmervertretungen. Einige Unternehmen führten dann z. B. auch neue, flexiblere Bedingungen für Werkstattemitarbeitende ein, um die mangelnde Möglichkeit mobiler Arbeit auszugleichen.

Viele unserer Schweizer Gesprächspartner:innen thematisierten die «Gerechtigkeitsfrage» aber gar nicht, da sie in ihrem Unternehmen keine bedeutende Rolle spielte. Auf Rückfrage hörten wir dann z. B., es handle sich in Deutschland doch wohl eher «um eine Neiddebatte als um eine Gerechtigkeitsdebatte». Wir fanden zwei mögliche Erklärungsansätze:

### These 1 Die Schweizer Kultur erträgt ungleiche Behandlung eher als die deutsche.

Manche unserer Gesprächspartner:innen führten diese Diskrepanz vor allem auf kulturelle Unterschiede zurück. Während in Deutschland jede «Ungleichheit» als «Ungerechtigkeit» gesehen werde, sei in der Schweiz die Toleranz für begründete Ungleichheit wohl höher. So kennt z. B. das politische System der Schweiz in sehr vielen Aspekten unterschiedliche Regelungen von Kanton zu Kanton und von Gemeinde zu Gemeinde.

### These 2 Die Gerechtigkeitsdebatte wurde in Deutschland vor allem von den Gewerkschaften befeuert.

Andere sahen den Grund für die unterschiedliche Diskussion vor allem im geringeren Einfluss der Gewerkschaften. In ihren Augen wurde die Debatte in Deutschland in erster Linie von Betriebsratsgremien geführt, die «ihren Leuten etwas Gutes tun wollten», bzw. von Gewerkschaften, die das Thema «mobile Arbeit» nutzen, um mediale Aufmerksamkeit zu generieren.

Vermutlich ist es wohl eine Kombination aus beiden Faktoren, die zu der recht unterschiedlichen Diskursführung punkto «Gerechtigkeit» in beiden Ländern beiträgt.

## Der Diskurs verschiebt sich hin zu den Konsequenzen mobiler Arbeit

Der weitaus grösste Unterschied zwischen den beiden Befragungen liegt jedoch nicht in der geografischen, sondern vielmehr in der zeitlichen Differenz. Die ursprünglichen Interviews fanden von Februar bis Mai 2022 statt, während die zusätzlichen Interviews mit Fokus Schweiz in den Monaten September bis November 2022 geführt wurden. Wir fanden hier eine deutliche Verschiebung der Themen von der Frage «Wie regeln wir mobile Arbeit?» hin zu den komplexeren Anschlussfragen «Was löst das aus?».

Im Frühling 2022 waren viele Organisationen noch damit beschäftigt, neue Regelungen hinsichtlich mobiler Arbeit auszuhandeln. In den meisten Schweizer Unternehmen, mit denen wir im Herbst 2022 sprachen, haben sich mittlerweile solche Regelungen etabliert – mehrheitlich durch Anpassungen bestehender Personalreglemente oder die Ergänzung neuer Richtlinien. Die Mehrheit setzt dabei auf eine Form von «hybridem Arbeiten», die Freiheiten bzgl. des Arbeitsortes erlaubt (wo sinnvollerweise möglich), jedoch eine Mindestpräsenzzeit festlegt. Viele Organisationen kennen dabei keine allgemeinen Regeln, sondern überlassen die genaue Festlegung den einzelnen Abteilungen bzw. Teams. Auch wurde mehrfach erwähnt, dass selbst jenseits dieser allgemein gültigen Regelungen weitergehende Freiheiten durchaus gebräuchlich seien, solange diese mit den Vorgesetzten abgestimmt werde.

Der Fokus unserer Gesprächspartner:innen im Herbst 2022 lag daher verstärkt auf Fragen, die sich mit den Auswirkungen dieser hybriden Arbeitsweise beschäftigen. Dabei ging es fast immer um **Fragen der Integration und Identifikation**. Viele Führungskräfte und HR-Fachleute treibt die Sorge um, dass bei einer geringeren Präsenz der Mitarbeitenden «die Unternehmenskultur leide». Dem versucht man gezielt entgegenzuwirken, z. B. durch neue Austauschformate und gemeinsame Anlässe auf Team- oder Unternehmensebene – und zwar explizit in Präsenz.

Auffällig war zudem, dass sich derzeit viele Unternehmen mit **neuen Formen von Führung, z. B. im Bereich Leistungsmessung und -beurteilung**, beschäftigen. Insgesamt führt dabei der Weg tendenziell «von transaktionaler zu transformationaler Führung». Diese Veränderungen werden aber nur teilweise mit mobiler Arbeit in Zusammenhang gebracht. So bezeichneten einige unserer Gesprächspartner:innen die Pandemie und die damit erzwungene «Homeoffice-Phase» als Katalysator dieser Entwicklung.

Einige der befragten Unternehmen beschäftigen sich neu auch mit der Nutzung bestehender Räumlichkeiten. Dabei werden **etablierte, aber auch erst kürzlich entwickelte Raumkonzepte kritisch hinterfragt**. Insbesondere stellt sich die Frage, wie der vorhandene Platz stärker als Interaktionsraum genutzt werden kann, wenn «stille Arbeit» nun tendenziell im Homeoffice stattfindet. Dieser Diskurs scheint relativ neu und noch nicht bei allen angekommen, wird sich aber unserer Meinung nach noch ausweiten.



## **Fazit Mobile Arbeit wird uns noch länger beschäftigen**

Wir alle hoffen, dass wir das Kapitel «Pandemie» in den nächsten Monaten abschliessen können. Das Thema «mobile Arbeit» bzw. «hybride Arbeit» wird uns – Führungskräfte, Berater:innen, HR- und Kommunikationsfachleute – aber mit Sicherheit weiterhin begleiten. Auf Basis unserer Gespräche sehen wir drei Fragestellungen, die nun in den Vordergrund rücken:

- A Braucht es einen gemeinsamen Ort für die Entwicklung einer gemeinsamen Identität?**
- B Wie führt man Teams in einem hybriden Setting zu Bestleistungen?**
- C Wie sieht eine zeitgemässe Infrastruktur in Zeiten von hybrider Arbeit aus?**

Wir sind gespannt darauf, diesen Diskurs mit unserem organisationssoziologisch geschulten Blick als Metaplaner weiterhin zu verfolgen und mitzugestalten.





## 2 Wie wir vorgegangen sind

Die vorliegende Studie ist qualitativ angelegt, d. h., sie liefert keine Statistiken, sondern eine Systematisierung der Fragen und Antworten, die sich in Organisationen gerade stellen. Die Ergebnisse basieren auf umfangreichen, explorativen Interviews, die mit ca. 50 Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmen geführt wurden.

Im Fokus stand dabei, wie die formalen Regelungen zu mobiler Arbeit die Nutzung von Führung sowie der hierarchischen Instrumente verändert haben. Die Organisationen gehören dabei zu sehr unterschiedlichen Wirtschaftssektoren – von der verarbeitenden Industrie über Automobilhersteller zu Finanz- und Telekommunikationsdienstleistern. Hinzu kommen Gespräche mit HR Professionals, die ihrerseits über ihr Beratungsmandat die Probleme und Lösungen vieler unterschiedlicher Organisationen kennenlernen konnten.

In der Regel fand dabei ein Gespräch pro Organisation statt. Bei einer Auswahl von grossen Unternehmen haben wir mehrere Gespräche geführt, verteilt über mehrere Hierarchie- und Abteilungsgrenzen. Auf die Weise konnten wir unterschiedliche Perspektiven auf die Veränderungen mobiler Arbeit nachvollziehen und verschiedene Strategien identifizieren, wie mit diesen umgegangen wird.

Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass es in den Antworten einen Bias geben kann: Die Bereitschaft, an einem solchen Interview teilzunehmen, ist erhöht bei Führungskräften, für die mobiles Arbeiten ein wichtiges Thema ist. Vorgesetzte, die mit dem Ende der Homeoffice-Pflicht alle Mitarbeitenden ins Büro beordert haben und nun kein Problem mehr sehen (wollen), werden sich für unsere Anfrage möglicherweise weniger interessiert haben. Dennoch ist es uns auch gelungen, einige skeptische Stimmen einzubinden sowie über unsere Interviewpartner:innen ihre Perspektiven aus zweiter Hand zu berücksichtigen.

Wir haben all unseren Interviewpartner:innen Anonymität zugesichert. Dies bedeutet auch, dass wir in der Beschreibung der jeweiligen Organisationen auf einem hohen Abstraktionsgrad bleiben müssen, da sonst eine Zuordnung von spezifischen Problemen auf bestimmte Organisationen möglich wäre.

Für die **SWISS EDITION** haben wir die Ergebnisse der vorliegenden Studie in **17 weiteren qualitativen Interviews** überprüft und validiert. Dabei haben wir branchenübergreifend mit **Führungskräften aus den Bereichen Personal und Kommunikation namhafter Schweizer Unternehmen** gesprochen. Wichtig war uns dabei auch, die unterschiedlichen Voraussetzungen zu mobiler Arbeit breit abzudecken. Einige unserer Interviewpartner:innen waren bereit, öffentlich mit uns zu sprechen. Zitate aus diesen Gesprächen finden sich als Einstieg vor dem jeweiligen Kapitel.

## Was die organisationssoziologische Perspektive ausmacht

Unsere Fragen und unser Blick auf die Veränderungen, die mobile Arbeit mit sich bringt, sind organisationssoziologisch geprägt. Das heisst, wir sehen Organisationen als soziale Systeme mit besonderen Eigenlogiken. Damit grenzen wir uns von einem mechanistischen Organisationsverständnis ab, das davon ausgeht, dass man nur die richtigen formalen Hebel finden müsse und dann alles wie in einem Zahnrad ineinandergreife. Wir schauen aber auch nicht auf die psychologische Dimension unserer Fragestellung, sondern nehmen das soziale Gefüge in den Blick. Uns interessieren also nicht die Persönlichkeitsmerkmale oder Führungsstile Einzelner, sondern die Verhältnisse, man kann auch sagen: die Strukturen, die das Verhalten bestimmen.

Im Rahmen dieser Studie untersuchen wir die Verhältnisse und das durch sie ausgelöste Verhalten insbesondere mit Blick auf veränderte Bedingungen für Führung. Dabei leiten uns zwei organisationssoziologische Konzepte: die funktionale Analyse und die Unterscheidung von Führung und Hierarchie.

### Die funktionale Analyse

Die funktionale Analyse ist eine soziologische Methode, mit der sich untersuchen lässt, welche Effekte eine bestimmte Struktur hat. Sie arbeitet mit der Annahme, dass jede Struktur bestimmte Probleme löst, zugleich aber auch Folgeprobleme an anderer Stelle erzeugt. Sie bietet damit eine Perspektive an, aus der heraus Phänomene zugleich als Lösung und als Problem erscheinen.

Diese Ambivalenz ist sicherlich eine Zumutung – sie auszuhalten ist aber Voraussetzung, um eine realistische Sicht auf die Dinge zu gewinnen, ohne sie zu trivialisieren.

Der eigentliche Clou der funktionalen Analyse besteht in der Einsicht, dass Probleme nie nur durch genau eine Struktur gelöst oder bearbeitet werden können. Es gibt immer auch alternative Strukturen, mittels derer ein bestimmtes Problem gelöst werden kann. Allerdings gilt auch für solche funktionalen Äquivalente, dass sie ebenfalls Folgeprobleme erzeugen – nur eben andere und an anderen Stellen.

Die funktionale Analyse vermag es, diese Konfigurationen von Problemen und Lösungen aufzuschlüsseln und nachzuzeichnen, welche Probleme jeweils gelöst und neu erzeugt werden. Damit werden dann Strukturen und Phänomene miteinander vergleichbar, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben. Für Organisationen wird es so möglich, die Folgen zu antizipieren, die ein jeweiliges Vorgehen mit sich bringt, indem man fragt: Was handelt man sich mit einer konkreten Strukturentscheidung ein? Was sind die Folgeprobleme, die die jeweilige Lösung mit sich bringt? Für welche dieser neuen Probleme ist es leichter, in der Organisation einen Umgang zu finden?

Mit dieser Vorgehensweise lässt sich mobiles Arbeiten auch selbst als ein Problem verstehen, das auf viele unterschiedliche Weisen gelöst werden kann – und mithilfe ihrer formalen Ordnung kann die Organisation steuern, welche Lösungen eher eingesetzt werden. Feste Arbeitsorte, Zeiten der Erreichbarkeit, aber auch das Recht auf Abwesenheit können zur Regel erhoben und damit erwartbar gemacht werden. Doch genauso bringt jede Regel ihre eigenen Folgen mit sich. Uns interessiert dabei besonders, welche Folgeprobleme sich für Führung und Hierarchie ergeben haben.

### Die Unterscheidung von Führung und Hierarchie

Um die Auswirkungen der neuen Verhältnisse auf Führung genau beobachten zu können, nutzen wir die Unterscheidung zwischen Führung und Hierarchie. Die Differenzierung zwischen Hierarchie und Führung ist deswegen wichtig, weil es nicht nur um Veränderungen von Strukturen wie Regeln, Prozesse oder eben Hierarchien geht. Die Hierarchie bleibt in den allermeisten Fällen, die wir beobachtet haben, unverändert. In den meisten Organisationen handelt es sich auch nach der Einführung mobiler Arbeit noch um dieselben Führungskräfte auf derselben Hierarchiestufe und Führungsspanne. Dennoch verändert sich die Art und Weise, wie geführt wird.

Mit einem organisationssoziologischen Begriff von Führung können wir auch die Orientierungsleistungen beobachten, die zusätzlich zu existierenden Strukturen gar jenseits von Hierarchie erbracht werden. Wir nehmen das «diffuse soziale Geschehen», wie der Systemtheoretiker Niklas Luhmann sagt, Führung in den Blick, das eben nicht durch formale

Zuständigkeiten und Organigramme bereits beschrieben ist. Wir betrachten Führung als erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten, d. h. als das situative Durchsetzen bei offenen Entscheidungen. In Führung gehen dann nicht zwingend nur Führungskräfte. Es können ebenso auch Untergebene ihre Vorgesetzten führen, wenn ihr Handlungsangebot überzeugt. Führung kommt immer dann zum Zuge, wenn die Strukturen einer Organisation entweder keine Lösung für ein Problem vorgeben oder die Regeln widersprüchlich sind. Führung springt also in die Regelungslücken der Organisation.

Wir lassen dabei die Orientierungsleistungen hierarchischer Positionen aber nicht ausser Acht. Wer in einer Organisation eine hierarchische Position innehat, verfügt über eine von der Organisation formal ausgestellte Garantie, dass er oder sie bei Entscheidungen (in einem gewissen Rahmen) Gefolgschaft erwarten darf. Für das Sichern von Gefolgschaft bleibt Hierarchie dabei aber nur ein grobes und unsicheres Werkzeug, dessen Einsatz sich abnutzt. Wer disziplinarisch Untergeordnete nur dadurch ans Erledigen ihrer Aufgaben bekommt, dass man sie an die Hierarchie und die Sanktionsmöglichkeiten erinnert, befindet sich erfahrungsgemäss bereits mitten in einer Führungskrise.

Um in einer Organisation etwas durchzusetzen, braucht es zusätzlich noch **Führungsmittel** – viele davon sind auch ausserhalb von hierarchischen Positionen verfügbar. Was zu einem Führungsmittel werden kann und was nicht, ist sehr spezifisch für die jeweilige Organisation und gar für jede Einheit. Schon Vertrauen kann zu einem Führungsmittel werden: wenn man also schlicht von einer Person überzeugt ist und ihrem Urteil vertraut. Darüber hinaus kann in Organisationen alles zu einem Führungsmittel werden, was eine

begrenzte Ressource darstellt, die begehrt wird: etwa finanzielles Budget, fähiges Personal oder Zeit. Aber auch Expertise, der Zugriff auf ein Netzwerk oder ein offener kollegialer Gefallen können zu einem Führungsmittel werden. Wer sich seiner Mittel bewusst ist, kann sich wesentlich gezielter Gefolgschaft sichern. Diese Führungsmittel haben sich im Rahmen der Einführung mobiler Arbeit deutlich verändert.

### **Mobiles Arbeiten stellt einen massiven Eingriff in Führung dar**

Mit dieser Unterscheidung zwischen Führung und Hierarchie kann man die Auswirkungen von mobiler Arbeit und ihren formalen Regelungen deutlicher betrachten. Etablierte Arten, zu delegieren, zu koordinieren und sich berichten zu lassen, haben sich ebenso verändert wie die Art und Weise, wie team- oder abteilungsübergreifend kollaboriert wird und wie Mitarbeitende auf ihre Führungskräfte zugehen können.

Mobiles Arbeiten hat einige Werkzeuge der Hierarchie deutlich entwertet – etwa die Überwachung, versinnbildlicht durch die Abteilungsleitung, die beobachtend durch die Reihen im Grossraumbüro schreitet. Andere Mittel wurden dafür ganz neu entdeckt, wie etwa die Führung über den Terminkalender: Indem man Zeit und Thema setzt, zu dem andere hinzukommen und an der Besprechung teilnehmen müssen, kann man einfaches Agenda Setting betreiben, auch über mehrere Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg (→ **weitere Führungsmittel und ihr neuer Wert im mobilen Arbeiten: siehe Kap. 6**).

## Übersicht

**Kapitel 3** verhandelt die allgemein gehaltene Frage: «**Braucht es für produktive Arbeit einen gemeinsamen Ort?**» Wir skizzieren zwei Überzeugungslinien nach, die sich diametral gegenüberstehen: Dass Arbeit am gemeinsamen Ort immer einen Sinn hat und entsprechend gebraucht wird oder dass der gemeinsame Ort zwar noch wichtig ist, aber nun für alles – ausser für gemeinsame Arbeit.

In **Kapitel 4** betrachten wir den Umstand, dass mobile Arbeit auch **zur Frage der Gerechtigkeit** und zum Konflikt an den Schnittstellen werden kann – wenn die ganze Organisation den gemeinsamen Arbeitsplatz verlassen darf bis auf die Produktion, die an die Maschinen gebunden ist.

**Kapitel 5** beleuchtet, wie dort, wo mobile Arbeit möglich ist, sie **als Belohnung** gedeutet wird, um die sich Mitarbeitende bei ihrer Führungskraft bemühen müssen – oder **als Selbstverständlichkeit**, die formal eingeräumt und damit auch einforderbar ist.

In **Kapitel 6** berichten wir über unsere Ergebnisse hinsichtlich der Frage, **wie mobile Arbeit Führungsanlässe und -mittel verändert hat**, welche Gewinner und Verlierer es gibt – und wie sich diese Verschiebungen auf die Führungsmöglichkeiten in Organisationen auswirken.

**Kapitel 7** diskutiert, wie mobile Arbeit den Stellenwert **persönlicher Beziehungen** verändert hat. Das zeigt sich vor allem daran, wie das Verhältnis von Mitglied und Person in der Organisation verhandelt wird. Viele Führungsmittel sind nun mit Beziehungsarbeit verbunden – was ihren Einsatz kräftezehrend gestaltet.

**Kapitel 8** stellt das Fazit der Studie dar und diskutiert, wie Führungsanlässe und -mittel durch Strukturen oder neue rare Ressourcen ausgeglichen werden können.

Den Abschluss bildet **das Terminal der mobilen Arbeit**, mit dessen Hilfe ein Team oder eine Abteilung sich entlang von sechs Fragekomplexen auf konkrete Fragen und Herausforderungen einstellen kann, wenn die Anforderungen der jeweiligen Ziele auf die Umstände mobilen Arbeitens treffen.



«Das Büro ist ein Ort, an dem Kultur gelebt wird. Unsere Kultur spiegelt sich in den Büros, in unserer Gastronomie, in der Kunst, in unseren Gebäuden wider.»

**Jan Dietrich Müller,**  
Head of Group Communications,  
Swiss Re

«Wir arbeiten an Ideen, wie wir die Mitarbeitenden beim Pflegen und Knüpfen von Kontakten unterstützen können. Zum Beispiel wollen wir unsere Kantinen zu Begegnungszonen ausbauen, in denen man nicht nur essen, sondern auch gemeinsam arbeiten kann.»

**Daniela Fischer,**  
Leiterin Human Responsibility,  
AXA

«Für mich ist «on-site» das neue «off-site». Reine Informationsanlässe machen wir meistens nur noch virtuell. Wenn wir uns physisch treffen, dann, um uns auszutauschen, gemeinsam Neues zu entwickeln und Probleme zu lösen.»

**Christoph Huber,**  
Head Human Resources,  
Axpo Group

«Viele Mitarbeitende sind in der Region stark verwurzelt, wohnen ganz in der Nähe. Effizienz durch Wegfall des Arbeitsweges spielt bei uns kaum eine Rolle.»

**Sandro Burkhardt,**  
HR Lead Custom Manufacturing,  
CABB AG

«Die Pandemie hat Homeoffice vorangetrieben und einiges beschleunigt. Aber wirklich verändert hat sie alleine nicht viel, sondern eher als Katalysator gewirkt. Wir sprechen daher auch nicht von «New Work», sondern von «Good Work», einer kontinuierlichen Weiterentwicklung von Arbeitsformen.»

**Marco Beutler,**  
Leiter Personal Gesamtbank,  
Zürcher Kantonalbank

«Die Frage ist doch nicht: Wie bringen wir die Mitarbeitenden zurück ins Büro? Sondern: Wofür nutzen wir unsere vorhandenen Flächen? Wir gehen da ganz nach dem Motto: Follow the crowd!»

**Ron Schneider,**  
Head of Human Resources,  
PostFinance

### 3 Braucht es für produktive Arbeit einen gemeinsamen Ort?

Führungskräfte, die vor der Entscheidung stehen, ihren Mitarbeitenden die Option auf mobile Arbeit nun als Normalität einzuräumen, begegnen jetzt mitunter einem unangenehmen Aspekt ihrer Rolle: Misstrauen gegenüber den Mitarbeitenden.

Entscheider:innen auf höchstem Level wie Teamleitungen müssen sich fragen: Sind meine Mitglieder auch unbeobachtet so produktiv, wie sie behaupten? Ist es wirklich schadlos, wenn nicht gar schlechter für das Ergebnis, wenn sie von zu Hause aus oder wo auch immer arbeiten können? Und welche Mittel stehen zur Verfügung, die Effizienz zu überprüfen?

Aber nicht nur die Notwendigkeit der Überprüfbarkeit, dass tatsächlich Arbeit stattfindet und dass die Qualität der Ergebnisse gehalten wird, wird in den von uns untersuchten Organisationen unterschiedlich bewertet. Andersherum ist auch die Frage «Wie wichtig ist Präsenz für Führungsimpulse und die Wahrnehmung der Aufgaben einer hierarchischen Rolle?» noch vielerorts ohne Antwort.

## Was für die Notwendigkeit eines gemeinsamen Orts spricht

«Mobiles Arbeiten kostet uns die Unternehmensidentität» war die schlichte wie drastische Wortwahl eines Vorstandes, der die Präsenzpflcht in seiner Organisation begründete. Unsicherheit darüber, ob die Organisation ihren Charakter erhalten kann, ohne dass es gemeinsame Arbeit vor Ort gibt, wurde uns in vielen Gesprächen mitgeteilt. In der Regel wurde dabei verwiesen auf die Kraft der anlasslosen Begegnung, die Beziehungsarbeit, Orientierungsangebote und hierarchisch unterstützte Korrekturen gleichermaßen ermöglicht. Dort, wo die Überzeugung herrscht, dass ihr Wegfall und damit eine Veränderung des Charakters sich nachteilig auf die Verfolgung der Ziele auswirkt, werden mehr Regelungen getroffen, die zu einer Erhaltung des alten Normals beitragen sollen (→ **mehr dazu in Kap. 5**).

Pflichten zu voller Präsenz kommen dabei – formal – selten vor. In der Regel wird über Mindestanwesenheitszeiten festgemacht, dass Mitarbeitende ins Büro kommen. Mal handelt es sich dabei um prozentuale Verteilungen, mal um fixe Wochentage. Von einem der interviewten Personen wurden diese sehr bildhaft als «Ankertage» beschrieben; ein Begriff, der deutlich macht, worum es geht: dass Mitglieder sich nicht zu weit von ihrer Organisation entfernen und wenigstens für die besprochene Mindestzeit im organisationalen Hafen festmachen.

Wo die Überzeugung gelebt wird, dass Anwesenheit einen eigenen Wert hat, schlägt sie sich auch informal Bahn durch alltägliches Entscheiden: **Wer Arbeit mit Abwesenden als weniger ergiebig empfindet oder die persönliche Begegnung vermisst, orientiert sich stärker auf das anwesende**

**Umfeld.** Das hat besondere Auswirkung, wenn Mitglieder an der Spitze der Hierarchie sich in der Form verhalten. «Die Mächtigen sind immer vor Ort gewesen – und wer auch dort war und dadurch gesehen wurde, wurde eher befördert». wurde uns etwa berichtet. Die Notwendigkeit zur Anwesenheit ergibt sich dann durch *Fear Of Missing Out*.

## Was dagegen spricht, dass gemeinsame Anwesenheit benötigt wird

Die andere Herangehensweise an Präsenz ist die **Haltung**: Sie hat heute einen ganz anderen Zweck als früher. Präsenz ist für den Arbeitsalltag demnach nicht mehr normal, nicht mal wünschenswert – von einigen Mitgliedern wird sie gar als hinderlich beschrieben. «Wer was schaffen will, arbeitet zu Hause. Das Büro ist für die Unterhaltung da». beschrieb eine Interviewpartnerin die neuen Verhältnisse.

Gemeinsame Präsenz wird durch ihre Seltenheit zum besonderen Anlass. Sie hat dezidiert soziale Funktionen und scheint für viele Mitarbeitende den Aufwand der Herstellung nur wert zu sein, wenn sie auch für soziale Zwecke genutzt wird. «Wenn ich den ganzen Tag Analysen schreibe oder nur virtuelle Gespräche führe, habe ich gar keinen Grund, ins Büro zu kommen». ist eine Beschreibung, die uns in der Form oft gegeben wurde. Präsenz wird dabei zum wichtigen Faktor der **Beziehungsarbeit**:

- 1 Für das Schliessen persönlicher Bekanntschaften, etwa das Kennenlernen neuer Mitglieder.**
- 2 Für gemeinsame Momente von Teamkohäsion, zum Feiern von Erfolgen, dem Blick voraus oder zur Reflexion von Ereignissen mit viel Raum für die Sozialdimension – die bei einer sachlichen Reflexion mit virtuellen Tools zu kurz kommt.**
- 3 Als Rahmen für Sanktion und schlechte Nachrichten: «Man schiebt Krisengespräche und Kritik vor sich her, bis man sich persönlich sieht». formulierte es eine unserer Interviewpartnerinnen.**

Wir konnten in unseren Gesprächen beobachten, dass die Annahme, gemeinsame Anwesenheit sei für das Funktionieren des Teams oder der Organisation nicht notwendig, von stärkerem Vertrauen in die Selbststeuerungskompetenzen der Mitarbeitenden geprägt war sowie von der Überzeugung, dass diese Führungsimpulse anfragen (in Form von Orientierung einfordern) oder senden würden (durch kritische Rückfragen, Hinweise auf Widersprüche etc.), wenn das notwendig sei.

Vertrauen ist in Organisationen leichter zu kommunizieren als Misstrauen. Viele Führungskräfte hätten starke Zweifel, «dass die Leute zu Hause auch wirklich arbeiten». so einer unserer Interviewpartner. Doch wäre der Zweifel nur schwer zu besprechen. Wer darstellen will, dass mobile Arbeit der Organisation schadet, widerspricht damit der Selbstdarstellung der Mitglieder, die während der Pandemie mobil arbeiten durften. Denn viele betonten, dass die Möglichkeit zum Homeoffice ihre Arbeitsbedingungen verbessert, und sind sich sicher, dass sie ausserhalb des gemeinsamen Arbeitsplatzes genauso gut, wenn nicht besser arbeiten würden. Natürlich ist auch keine andere Darstellung als diese möglich. Selbst gegenüber gleichrangigen Teammitgliedern wäre nicht kommunizierbar, dass man die Abwesenheit für Freizeit nutzt – bedeutet das doch in der Regel, dass andere dadurch mehr arbeiten müssen.

Offen kommunizierter Unglaube über die Produktivität der Mitarbeitenden bleibt deswegen eine Ausnahme. Die Aussage, dass man Mitarbeitende zu ihrem eigenen Wohl an den gemeinsamen Arbeitsplatz holen will, wird schnell als Infantilisierung empfunden. Wo dennoch Präsenzpflicht hergestellt werden soll, scheint es deswegen vor allem auf ein Verfahren hinauszulaufen: Sie wird **1)** aus der Hierarchie Spitze heraus entschieden und **2)** über Notwendigkeiten wie Erhalt eines Gemeinschaftsgefühls, des Charakters der Organisation legitimiert. Argumente, die weder zu beweisen noch zu widerlegen sind.



## Analyse Präsenzpflcht ist auch eine Lösung – bringt aber neue Probleme

Kommt die Präsenzpflcht als formale Anordnung, werden die Führungskräfte davon entlastet, weitere Gründe für die Rückkehr ins Büro benennen zu müssen und auf die Frage nach dem Sinn der Rückkehr ins Büro eine überzeugende Antwort geben zu müssen. Wo der Anwesenheitsregler auf «nicht zu diskutierende Notwendigkeit» eingestellt ist, steht fest, dass die Mitarbeitenden wieder einen gemeinsamen Arbeitsplatz teilen – auch dann, wenn sie selbst den Sinn dahinter nicht verstehen.

**Für Führungskräfte ist dies vor allem deswegen eine Entlastung, weil sie nicht mehr persönlich Überzeugungsarbeit leisten müssen. Wenn auf formale Regeln verwiesen werden kann, können sie ausserdem ihre eigene Rationale zurückstellen.** Die Notwendigkeiten für Offenbarungen erlöschen, weil sie unabhängig ihrer eigenen Sichtweise Rollendistanz einnehmen und den typischen Satz «ich habe die Regeln nicht gemacht» einsetzen können, um den Groll des Teams von sich wegzulenken.

Inwiefern dieser Schritt der Organisation tatsächlich dienlich ist, kann nur im Einzelfall beobachtet werden. Mithilfe der Suchfrage der funktionalen Analyse «was handelt man sich ein» kann untersucht werden, welche Folgeprobleme diese Lösung mit sich bringt. Man kann dabei zuerst feststellen, dass verpflichtete Anwesenheit Erwartungen enttäuscht.

Je nach Organisation kann die Enttäuschung so weit gehen, dass die Mitarbeitenden die Mitgliedschaft infrage stellen. Zumindest wird es eine Rolle für ihre Motivation spielen. Enttäuschte Mitglieder neigen eher dazu, «Teilnahmemotivation» zu zeigen – also das zu leisten, was formal von ihnen erwartet wird, aber wenig mehr. Das Gegenstück dazu ist «Leistungsmotivation», die alles umfasst, was über formal abzuverlangende Aufgaben hinausgeht.

Dass die verpflichtete Rückkehr ins Büro von den Mitarbeitenden als Rückschritt beobachtet wird, ist in Organisationen nicht verborgen geblieben. **Um den Effekt abzumildern, versuchen einige Organisationen diesen Schritt nicht als Durchsetzung einer formalen Regel, sondern als Wiederherstellung des allgemeinen Wunschzustands der gemeinsamen Anwesenheit zu deklarieren.** Die formal verlangte Rückkehr an den Arbeitsplatz vor Ort wird dabei etwa mit einer «Welcome Week» begleitet, die Mitglieder gemeinsame Freizeit- und Sportaktivitäten im organisationalen Umfeld ermöglicht. Solche Veranstaltungen können helfen, um Kohäsion zu stiften und den Wert von gemeinsamer Anwesenheit wiederzuentdecken. Wo aber nur zusätzlich hergestellte und keine Sachgründe für Anwesenheit sprechen, werden solche Massnahmen von den Mitgliedern eher zynisch beobachtet.

## Frei wählbare Abwesenheit kann die Erreichbarkeit erschweren

Wo auf Präsenz als Formalbedingung verzichtet wird, wird gemeinsame Zeit zu einem knappen Gut. Diese Erkenntnis mag erst einmal banal klingen. Doch ergeben sich daraus mehrere, nicht triviale Folgen. Eine davon ist, dass sich der Führungsaufwand erhöht. Wird gemeinsame Zeit seltener, müssen Führungskräfte damit rechnen, dass umso öfter von ihnen gewünscht und erwartet wird, für Gespräche erreichbar zu sein – von Führungskräften auf gleicher Hierarchiestufe, von ihrem Team und von Vorgesetzten. Diese und weitere neue Anforderungen ans mobile Arbeiten können als Belastung erlebt werden (→ mehr dazu in [Kap 7](#)).

In den Interviews wurde sehr deutlich, dass reduzierte Präsenz Notwendigkeiten für neue formale Ordnungen auslöst. Es werden Eindeutigkeiten gebraucht, wo zuvor bilaterale und als selbstverständlich vorausgesetzte Arrangements gereicht haben. Das gilt besonders für die Fragen, die in der Phase der Pandemie noch unklar, widersprüchlich oder gar nicht beantwortet wurden (Ansprechbarkeiten, Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, freiwillige oder orderbare Anwesenheit in der Organisation).

Je nach Organisation haben sich unterschiedliche neue Interaktionsräume etabliert, die organisch gewachsen sind und dabei ihre Bedeutungen verändert haben. Mal gilt weiter die E-Mail als wichtigstes Absprachetool, mal hat man sich auf einen Messengerdienst oder eine gemeinsame Arbeits- und Chatplattform geeinigt. Die Möglichkeiten gesichert synchroner Kommunikation (Telefon, Videokonferenz) wurden um eine Vielzahl von asynchronen Kommunikationsmitteln ergänzt, bei denen nicht immer klar ist, wie diese priorisiert sind.

Der neue Interaktionsraum muss also stabilisiert werden, damit seine Nutzung erwartungssicher möglich ist. Statt um die Absicherung der Präsenz geht es um die Absicherung von Ergebnissen, eine Verständigung über die Wahl der Kommunikationsmittel und Anzeichen von Dringlichkeit sowie – was uns oft als Konfliktfrage gemeldet wurde – um eine geklärte Erwartung an Arbeitszeit und Erreichbarkeit. Denn Abwesenheit alleine reicht nicht mehr aus, um Unreichbarkeit darzustellen.



«Auch die Mitarbeitenden in unseren Werkstätten, im Verkaufsraum oder der Logistik wünschen sich mehr Flexibilität. Örtlich ist diese natürlich kaum möglich. Wir sprechen hier nun aber verstärkt über zeitliche Flexibilität, wie z.B. Teilzeit oder eine Vier-Tage-Woche.»

Anja Bates,  
Chief Human Resource Officer,  
AMAG Group AG

«Wir versuchen zu verstehen, was hinter den Debatten um Gerechtigkeit steckt. Meistens ist es eher Ausdruck einer mangelnden Wertschätzung. Jeder Job hat Vor- und Nachteile. Wichtig ist, für alle Funktionen immer wieder auch Verbesserungen zu ermöglichen.»

Natalie Rüedi,  
Chief Human Resources Officer,  
Emmi Gruppe

«Wir haben für unsere Mitarbeitenden einen guten Arbeitsplatz in unseren Betriebsstätten eingerichtet. Den können sie nutzen, manche müssen ihn nutzen. Es gibt aber keine zusätzlichen «Benefits» für Leute, die lieber zu Hause arbeiten.»

Christoph Huber,  
Head Human Resources,  
Axpo Group

«In einer heterogenen Gruppe wie der Migros mit verschiedenen Branchen ist ein einheitlicher Weg kaum möglich. Deswegen müssen wir uns immer wieder die Frage stellen: Wo macht ein «Einheitsbrei» Sinn? Wo bieten wir zwei bis drei Lösungen für unsere unterschiedlichen Unternehmen? Und wo benötigen sie die Freiheit, für sich selbst zu entscheiden?»

Reto Parolini,  
Leiter Direktion HRM,  
Migros-Gruppe

«Rechtliche Regularien verkürzen in unserer Branche die Diskussion. Wir gehen so hoch mit der Flexibilität, wie wir im rechtlichen Rahmen können. Wir wollen aber auch Transparenz schaffen, warum Einzelne wie z.B. Grenzgänger nicht mehr Zeit im Homeoffice arbeiten können, und hoffen natürlich, dass sich die benachbarten Länder in der nahen Zukunft auch politisch auf besser integrierte Lösungen für grenzüberschreitendes Homeoffice einigen können.»

**Matthias Oberholzer,**  
**Global Head Human Resources,**  
**LGT Private Banking**

## 4 Wie sorgt man für Gerechtigkeit?

In Organisationen, zu deren Wertschöpfung die Herstellung materieller Güter gehört, kann die Frage, ob produktive Arbeit einen gemeinsamen Ort braucht, absurd wirken.

Niemand kommt auf die Idee, Mitarbeitende, die auf Kränen sitzen, an Schweissgeräten und am Fließband stehen, nach ihren Homeoffice-Möglichkeiten zu fragen. Die Regelungen mobiler Arbeit werden in produktionsorientierten Organisationseinheiten im schlechtesten Fall als weiteres Privileg der Privilegierten wahrgenommen, als neuer Bonus für die «Teppich-Etage», die nun nicht einmal mehr zur Arbeit kommen muss. Demgegenüber stagniert die Situation in der Werkshalle oder wird in der Pandemie als noch problematischer wahrgenommen: «Die Verwaltung macht *Workation* in Portugal, wir stehen am Band und stecken uns gegenseitig an». war eine der Polarisierungen, die in einem produktionsfokussierten Unternehmen im Umlauf war. Die Gegenüberstellung der beiden Seiten auf solch deutliche Weise bildet eher die Ausnahme. Doch zeigen sich auch in den nuancierten Diskursen neue Fragen, die jetzt in den Organisationen entschieden werden müssen.

Zwei Bereiche wurden uns dabei besonders häufig genannt: die Schnittstellen zwischen Produktion und homeoffice-fähigen Organisationseinheiten sowie auf abstrakterer Ebene die Frage von Gerechtigkeit; dass mobile Arbeit ein Privileg sei und nun Äquivalente für jene gebraucht würden, die es aufgrund der Ortsgebundenheit nicht nutzen können.

## Schnittstellen werden zu Konfliktherden

«Es entsteht der Eindruck einer Zweiklassengesellschaft», wurde uns etwa gesagt. Es sei logisch, dass die Produktion vor Ort sein müsse. Aber es wurde nicht bedacht, dass die Entwicklung, die formal der Produktion zugeordnet ist, in ihrer Arbeit ortsungebunden ist. Damit hätte man den Fall, dass bei gleichen Voraussetzungen an die Infrastruktur die eine Gruppe Mitarbeitende mobil arbeiten darf und die andere nicht, nur weil sie der «falschen» Organisationseinheit zugeordnet ist.

Ähnlichen Widersprüchen sind Mitgliedern an Schnittstellen ausgesetzt, die zwar formal mobil arbeiten dürfen – jedoch ihre Arbeitszusammenhänge vor Ort bearbeitet werden müssen. Das heisst, ihre Regelkontakte sind in der Organisation, und sie erlebten es nun als zusätzlichen (anstrengenden) Aufwand, die Arbeit virtuell fortzuführen, wo alle anderen Arbeitszusammenhänge vor Ort seien.

Spitz formuliert läuft es auf die Frage hinaus: **Wer muss es wem gemütlich machen?** Müssen sich die an den Ort gebundenen Mitglieder den Präferenzen des mobil arbeitenden Mitglieds beugen und, statt beim Büro anzuklopfen, virtuell oder per Telefon Kontakt aufnehmen? Oder kommt man den Wünschen entgegen, und die Schnittstellen müssen vor Ort ansprechbar sein, auch wenn ihre eigentliche Arbeit ortsunabhängig erfolgen kann? In der Praxis versucht man es aktuell mit Kompromisslösungen:

Selbst wenn die formale Ordnung es den Mitarbeitenden an den Schnittstellen ermöglicht, vollständig ausserhalb der Organisation zu arbeiten, verhandelt man mit ihnen Präsenzzeiten. Dies bringt die Schnittstellen in eine Position mit stärkeren Führungsmitteln: Sie geben ihr Recht auf Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten (teilweise) auf – und können erwarten, dass man auch ihnen dafür gelegentlich entgegenkommen wird.

Wir haben bereits festgestellt, dass die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, für viele Mitglieder als Privileg oder Belohnung wahrgenommen wird. Diese Ansichten werden insbesondere die Mitglieder einnehmen, denen diese Möglichkeit verwehrt bleibt. **Markus Grolms, Arbeitsdirektor und Personalvorstand bei thyssenkrupp Steel Europe, skizziert die Anliegen der Mitglieder in der Produktion:** «Flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort, effizientere Arbeitsorganisation und eine bessere Gestaltung der Arbeitsplätze.» Die Bemühungen um diese Anliegen sei genauso wichtig wie die Gestaltung des Homeoffice – weil es schlicht darum geht, Mitglieder zu gewinnen und zu halten. **«Es wäre hochgradig dämlich, wenn wir in der Verwaltung ein schickes Feuerwerk der Veränderung abfackeln und den Mitarbeitenden in der Produktion sagen: Bei euch bleibt halt alles wie es ist».** so Grolms weiter.

Für Verantwortliche an der Spitze der Organisation, deren Aufgabe es ist, eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Gesamtmasstab zu garantieren, kommt es deswegen darauf an, alternative Verbesserungen ausfindig zu machen. «Wir versuchen, allen Mitarbeitenden etwas anzubieten». beschreibt etwa **Birgit Steinborn, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats und Mitglied des Aufsichtsrats bei Siemens.** «Das ist eine Frage der Gerechtigkeit.»

## Analyse Wenn Gerechtigkeit die Lösung ist – was ist das Problem?

Es mag irritierend wirken, das Verlangen nach Gerechtigkeit infrage zu stellen. Doch aus organisationssoziologischer Perspektive ist es für Organisationen keinesfalls selbstverständlich, an Gerechtigkeit interessiert zu sein.

Gerechtigkeit ist ein gesellschaftlicher Wert, den zu verfolgen niemand ernsthaft und öffentlich in Zweifel ziehen kann. Organisationen sind aber Kontexte, in denen die Gerechtigkeitsfrage regelmässig überhaupt nicht als valide Frage zugelassen wird. Vielmehr wimmelt es in ihnen von Ungerechtigkeiten: Arbeit wird ungleich entlohnt, Bürogrössen variieren ebenso wie die Zugriffschancen auf die Unterstützungen durch Sekretariate. Kurz gesagt: Organisationale Entscheidungen produzieren ständig Ungerechtigkeiten. **Letztlich macht dies Organisationen leistungsfähig: Sie können von Gerechtigkeitserwägungen absehen und sich konsequent ihren Zwecken widmen.**

Wofür ist es also eine Lösung, die Diskussion um Gerechtigkeit so prominent zu führen? Ein zugrunde liegendes Problem kann sein, dass mobile Arbeit die etablierte organisationale Ordnung herausfordert. Mobile Arbeit scheidet die Organisationsmitglieder in zwei Gruppen: in diejenigen, die sie nutzen können und dürfen, und in diejenigen, denen dies nicht möglich ist. Insofern die Nutzung von Homeoffice als Privileg wahrgenommen wird, fungiert es zugleich als Statussignal. Die Frage der körperlichen An- bzw. Abwesenheit ist damit nicht allein eine Frage des Arbeitsorts, sondern sie wird zugleich zu einer Frage von Rangunterschieden. Hierarchisch Gleichgestellte erleben damit nun Rangdifferenzen, wo eigentlich Ranggleichheit herrschen sollte. Selbst wenn es solche Differenzen auch vormals bereits gegeben haben sollte, erweist sich das Homeoffice als besonders heikel. Schliesslich sind die durch das Homeoffice unfreiwillig erzeugten Rangunterschiede besonders gut organisationsöffentlich beobachtbar: Wenn jemand nicht da ist, fällt dies auf.

Als Frage der Gerechtigkeit deklariert wird es für Organisationen einfacher, die nicht intendierten Statusdifferenzen zu kurieren. Im Kern handelt es sich jedoch um eine Frage der Organisationsstruktur. Diese wäre dann aber auch strukturell zu bearbeiten und nicht durch eine Diskussion um Gerechtigkeit zu verdecken. Die Führungsaufgabe liegt dann auch weniger darin, eine ausgleichende Gerechtigkeit herzustellen, als vielmehr trotz dieser (neuen) Ungerechtigkeiten eine produktive Kooperation zu ermöglichen.

«Mobile Arbeit ist eine erweiterte Form der Arbeitsweise und damit weder Belohnung noch Selbstverständlichkeit. Wichtig ist, dass im Team gemeinsam gute Lösungen gefunden werden, die den Einzelnen, aber auch dem Team und der zu erbringenden Arbeitsleistung gerecht werden. Geprägt durch ein Politsystem, das von uns verlangt, immer wieder um Konsens zu ringen, sehen wir dies auch widerspiegelt in der Schweizer Arbeitskultur.»

**Natalie Rüedi,**  
Chief Human Resources Officer,  
Emmi Gruppe

«Mobile Arbeit ist für uns die neue Selbstverständlichkeit. Es gilt für alle, auch für die Geschäftsführung, und ist damit Teil des Angebots unserer Arbeitsbedingungen.»

**Daniela Fischer,**  
Leiterin Human Responsibility,  
AXA

«Mit mobil-flexibler Arbeit kommen wir einem grossen Bedürfnis unserer Belegschaft entgegen. Damit gewähren wir als Arbeitgeberin einen Vertrauensvorschuss, und das Gros der Mitarbeitenden gibt uns dafür viel zurück.»

**Reto Parolini,**  
Leiter Direktion HRM,  
Migros-Gruppe

«Für uns ist flexibles Arbeiten heute eine Selbstverständlichkeit und spielt auch im Recruiting eine grosse Rolle. Jede Bewerberin und jeder Bewerber der Generationen X und Y fragt danach. Damit wir auch künftig zu den attraktivsten Arbeitgeberinnen in der Schweiz gehören, gehen wir bezüglich flexibler Arbeitsmodelle mit der Zeit.»

**Christian Kehler,**  
Director Human Resources,  
KPMG Schweiz

«Wir sollten wirklich davon wegkommen zu sagen: Homeoffice ist gut, und Arbeiten im Büro ist schlecht. Gut ist, dass wir jetzt Flexibilität haben – Flexibilität, den Ort zu wählen, an dem wir eine Aufgabe oder Funktion am besten erfüllen können.»

**Irene Mark-Eisenring,**  
Chief Human Resource Officer,  
Bühler AG

## 5 Soll mobile Arbeit Belohnung oder Selbstverständlichkeit sein?

Auch in Organisationen ohne Produktion wird über die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, keine «Ganz oder gar nicht»-Grundsatzentscheidung gefällt. Bereits von Abteilung zu Abteilung sind die Lösungen unterschiedlich.

«Es kann keine ›One size fits all‹-Lösungen geben», wurde uns dabei häufig gesagt. Führungskräfte, Mitarbeitende, Teamleitungen und Bereichsleitungen treten jeweils in Verhandlungen und treffen teils Einzelfall-, teils teambezogene Lösungen, wie mobile Arbeit und Präsenzarbeit miteinander im Verhältnis stehen sollen.

Grundlage der Verhandlungen ist dabei die jeweilige formale Regelung, z. B. ein Personalreglement. Unsere Gesprächspartner:innen schilderten uns sehr unterschiedliche Situationen: In manchen Organisationen waren die formalen Regeln, unter welchen Bedingungen mobiles Arbeiten möglich ist, sehr vage gehalten. Jedes Team, jedes Mitglied kann in die Verhandlung treten – und Vorgesetzte haben Möglichkeiten, abzuwägen, ob Arbeit von zu Hause aus (oder wo auch immer) tatsächlich infrage kommt. In anderen Organisationen ist es Teil einer einmaligen Prüfung, die mehr eine Formalie ist – in deren Anschluss das jeweilige Mitglied in die mobile Arbeit entlassen wird, häufig mit einer Mindestanforderung an Präsenz in Prozentform.



Dies führt dazu, dass die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, als Belohnung verstanden werden kann oder als einforderebare Selbstverständlichkeit – mit unterschiedlichen Konsequenzen.

## Mobile Arbeit als Belohnung

Wenn es über die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, Interpretations- und Verhandlungsspielraum gibt, stellt Homeoffice einen Gewinn für die Führungskräfte dar: Sie haben gegenüber ihren Mitarbeitenden eine gefragte Ressource, die sie zum Tausch anbieten können. «Der Interpretationsbedarf unserer Regelungen ist sehr hoch», sagte uns einer unserer Interviewpartner. «Wir haben eine Betriebsvereinbarung, aber die orientiert nur schwach. Das heisst, die Führungskräfte können ihre eigene Linie suchen – und werden dadurch wichtig für ihr Team.»

Bei einem Finanzdienstleister gibt es dafür sehr genaue formale Regeln, wie man sich das Recht auf Homeoffice einholt – doch gehört zu diesem Prozess eine Einordnung der jeweiligen Führungskraft, dass das Mitglied in der Lage ist, ausserhalb des Büros effektiv zu arbeiten. Entsprechend motiviert seien die Mitglieder jetzt, sich als geeignet darzustellen, wurde uns gesagt – denn die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, würde als echte Belohnung wahrgenommen. Eine vergleichbare Lesart haben wir in einem Logistikunternehmen kennengelernt, demnach die Möglichkeit für Homeoffice dort nicht als Recht, sondern als «Entgegenkommen» der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden gesehen wird. Dieses Entgegenkommen würde von den Mitarbeitenden darauf mit zuverlässiger Arbeit bei erhöhter Flexibilität vergütet.

## Mobile Arbeit als Selbstverständlichkeit

Aus anderen Organisationen haben uns Schilderungen erreicht, dass sich die «Beweislast» umgekehrt habe. Es sei nicht Aufgabe der Mitglieder zu zeigen, dass mobiles Arbeiten möglich ist – sondern die Aufgabe derjenigen, die Präsenz verlangen, zu zeigen, dass sie notwendig ist. Mobiles Arbeiten wird also zu einer Führungsfrage, die Mitglieder der Hierarchie vor die Herausforderung stellt, überzeugende Argumente für eine dauerhafte Anwesenheit zu finden. Möglich wird dies durch vier einander ergänzende Effekte:

**1 Die Erfahrungen in der Pandemie mit mobilem Arbeiten waren positiv. Das wird vor allem in den Organisationen zum Problem, wo es vorher als unmöglich galt, dass die Arbeit auch von zu Hause aus geleistet werden kann.**

**2 Die formalen Regeln sind eindeutig und räumen jedem Mitglied die Chance auf Homeoffice ein. «Es gibt jetzt eine Mindestzeit an Anwesenheit im Büro – und ich kenne niemanden, der freiwillig länger bleibt».** wurde uns eine Situation beschrieben. Auch sind einmal stattgegebene Anträge nur über Eskalation wieder zurückzunehmen. Der Effekt: Mitglieder, die einmal ins Homeoffice verloren sind (so jedenfalls manchmal das Erleben der Befragten), kommen so schnell nicht wieder.

**3 Homeoffice wird immer öfter eingefordert. «Die Erwartungen, was normal und was Zusatz ist, haben sich verschoben».** sagte uns eine Personalverantwortliche. «Wenn wir Stellen neu besetzen, ist die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, eine der ersten Fragen, die Bewerber:innen stellen.»

**4 Organisationswechsel sind leichter geworden.** «Es war noch nie so einfach wie jetzt, sich einen neuen Job zu suchen». wurde uns auch aus der Personalabteilung eines Automobilkonzerns berichtet. «Der Schreibtisch bleibt am gleichen Platz. Nur für wen man arbeitet, ändert sich.» Nimmt mobiles Arbeiten bei den Mitgliedern eine hohe Priorität ein, muss sich die Organisation also einiges einfallen lassen, sie zu binden.

### Analyse Mit welchen Folgen muss man rechnen?

In einer Organisation, in der die Regelungen mobiler Arbeit Einzelfallentscheidungen und Verhandlungssache zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist, wird sie also zur Belohnung – und damit zu einem Führungsmittel. Mobile Arbeit kann als Tauschmittel zu einer Lösung für viele Probleme werden. Umgekehrt sorgen kleinteilige Vorgaben der Organisation, die unverrückbar feststehen, bei den Mitarbeitenden für Erwartungssicherheit. Mobile Arbeit wird zu einer formal einforderbaren Lösung, die im Rahmen der vorgegebenen Einstellungen Planungssicherheit gewährt und sie aus dem Abhängigkeitsverhältnis gegenüber ihrer Führungskraft befreit. Für beide Szenarien liegt es nahe, zu fragen: Was handelt man sich ein?

### Was handelt man sich ein, wenn mobiles Arbeiten eine Belohnung ist?

Die alltägliche Zusammenarbeit in Organisationen kennt viele Möglichkeiten, wie Führungskräfte Mitarbeitende belohnen können, wenn formal keine Belohnung vorgesehen ist. Viele davon bewegen sich innerhalb der sogenannten brauchbaren Illegalität, sind also eigentlich nicht erlaubt, halten bei gezieltem und gesteuertem Einsatz aber die Organisation am Laufen.

Ein Klassiker der formal nicht vorgesehenen Belohnung ist die Buchung von Arbeitszeit, ohne dass Arbeit stattfand: die Shopping-Tour, ohne auszustempeln, «krank zu sein ohne Schein» oder einen halben Tag einzutragen, der aber etwa aus gemeinsamem Frühstück bestand.

Im Gegensatz zum tolerierten Krankfeiern handelt es sich bei mobiler Arbeit in aller Regel nicht um einen Bruch mit der Formalität, sondern um eine formal vorgesehene Option, die einzuräumen der jeweiligen Führungskraft obliegt. Je nach Regelung kann die Führungskraft die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, einräumen und tut dies nach eigenem Ermessen. Sie kann die Konditionen dabei offen kommunizieren oder für sich behalten.

**Damit ein eingeräumter Vorteil oder eine Begünstigung den Charakter einer Belohnung beibehält, muss sie allerdings auch den Charakter einer Ausnahme beibehalten.** Begünstigungen, die zum Alltagserleben gehören, werden nicht mehr als Belohnung, sondern als Bestandteil der Normalität erlebt. Für Belohnungen, die Ereignischarakter haben, wie der freie Nachmittag, das Sektf Frühstück oder das Fortbildungswochenende im Luxushotel, stellt dies

kein Problem dar. Sie sind bereits zeitlich begrenzt. Mobile Arbeit ist dagegen bereits als Konzept für grössere Zeitdimensionen vorgesehen. Es geht nicht darum, mal einen Tag von zu Hause aus arbeiten zu können, sondern über Wochen und Monate, zu geregelten Zeiten.

Damit also auch Belohnung bleibt, was als Belohnung gewährt wurde, muss im Team bzw. bei den Beteiligten die Flüchtigkeit der Privilegien bewusst bleiben. Dazu muss an erster Stelle eine zeitliche Befristung der geltenden Regelungen für Abwesenheiten und Arbeitsort deutlich kommuniziert sein – und darüber hinaus auch innerhalb des gesetzten Zeitraums Unsicherheit darüber erhalten bleiben, dass die Privilegien gelten. Die Möglichkeiten dazu sind aus dem organisationalen Alltag bekannt: Von ironisch wirkenden Sticheleien, ob man auch wirklich arbeite, über Hinweise, dass etwa im Jahresgespräch die Situation noch mal besprochen werden soll, hin zu statuierten Exempeln, bei denen Mitarbeitende tatsächlich ihre Privilegien wieder verlieren, gibt es viele Wege, eine Unsicherheitszone präsent zu halten. **Dass sich daraus eine Belastung der Sozialdimension ergibt**, ist mehr als wahrscheinlich. Für die Mitarbeitenden wird es zur Belastung, die kommunizierte Unsicherheit für ihren persönlichen Alltag umzusetzen. Für Führungskräfte kann es zu einem anstrengenden Unterfangen werden, die «Ich kann auch anders»-Rhetorik regelmässig aufzuwärmen.

## Was handelt man sich ein, wenn mobiles Arbeiten eine Selbstverständlichkeit ist?

Hier gilt es, noch einmal zu betonen, dass in den meisten Organisationen eine formale Vereinbarung getroffen wurde, die einen gewissen Anteil an Arbeit in Präsenz fest vorsieht. 60 Prozent mobile Arbeit, 40 Prozent Arbeit am gemeinsamen Arbeitsplatz kommt dabei besonders häufig vor, wobei interessanterweise oft offen gelassen wird, auf welche Zeiträume sich die Prozentangaben beziehen. In der Praxis läuft es auf Wochen- oder Monatsanteile hinaus.

Mit einer Anerkennung dieser Anteilsregelung als Selbstverständlichkeit haben zwar alle Beteiligten Erwartungssicherheit erreicht – doch ist auch klar, dass alle Abweichungen davon nun wieder einer Verhandlung bedürfen. Die Annahme, dass sich niemand beschweren wird, wenn man mehr Zeit als die üblichen 40 Prozent am Arbeitsplatz in der Organisation verbringt, kann dabei aber täuschen. Viele Organisationen haben ihre Büroflächen reduziert, Gemeinschaftsarbeitsplätze zu Einzelkabinen umfunktioniert oder sogar ganze Etagen gestrichen. In Kombination mit dem «Shared Desk»-Prinzip führt dies zu dem Umstand, dass Mitarbeitende an manchen Tagen gerne im Büro statt zu Hause arbeiten würden – aber nicht können.

Wer sich also einmal das Recht erstritten hat, ausserhalb der Räume der Organisation arbeiten zu dürfen, muss damit rechnen, dass die eigene Anwesenheit auch nicht mehr erwünscht ist – weil die Infrastruktur des gemeinsamen Arbeitsorts nicht mehr dazu ausgelegt ist, diese zu stemmen.

«Wir führen heute deutlich individueller als vor der Pandemie und versuchen, jeweils eine passende Lösung zu finden mit Blick auf die Bedürfnisse der Kunden, der Firma sowie der einzelnen Mitarbeitenden. Dies gelingt uns sehr gut, denn tragfähige Kompromisse zu finden sind wir in der Schweiz aufgrund der starken Konsensorientierung ja gewohnt.»

**Christian Kehler,**  
Director Human Resources,  
KPMG Schweiz

«Die Führung in der präsenten Welt lässt sich nicht einfach auf Remote Work übertragen, und wir wollen das auch nicht. Wir suchen nicht den virtuellen Rundgang mit Blick auf die Schreibtische.»

**Daniela Fischer,**  
Leiterin Human Responsibility,  
AXA

«Ein Führungsprinzip ist, man muss nahe an den Menschen sein; wissen, was diese bewegt und wo sie gerade stehen; motivieren, Feedback geben und Sachen ansprechen, damit Mitarbeitende weiter wachsen können. All das ist noch mal schwieriger und anstrengender in einer Remote-Situation.»

**Irene Mark-Eisenring,**  
Chief Human Resource Officer,  
Bühler AG

«Ich sehe wirklich keine Korrelation zwischen hoher Leistung und hoher Präsenz. Ich denke, dieses Dogma haben wir nun erfolgreich widerlegt.»

**Ron Schneider,**  
Head of Human Resources,  
PostFinance

«Es zeigt sich jetzt noch deutlicher der Unterschied zwischen ‹Regieren› und ‹Führen›. Wer regiert, will den Arbeitsprozess und die Mitarbeitenden überwachen und braucht dafür Anwesenheit. Wer führt, will die Mitarbeitenden unterstützen, Steine aus dem Weg räumen und fokussiert auf Resultate und Leistung.»

**Marco Beutler,**  
Leiter Personal Gesamtbank,  
Zürcher Kantonalbank

## 6 Wie verändert mobile Arbeit Führungsanlässe und Führungsmittel?

Gemeinsame Anwesenheit und daraus resultierende Interaktionen waren in Organisationen der selbstverständliche und übliche Austragungsort für Führungsimpulse. Mobile Arbeit hat die Gelegenheiten verschoben, womit und wann Mitglieder in Führung gehen können.

Es bedarf nicht nur neuer Führungsmittel, also Ressourcen und Kompetenzen, die Gefolgschaft wahrscheinlich machen. Auch die Anlässe, in denen überhaupt Führungschancen und -bedarfe entstehen, verändern sich. Aus unseren Gesprächen wurde uns von zahlreichen neuen Möglichkeiten, in Führung zu gehen, berichtet – aber auch gezeigt, welche Führungsmittel an Wirkung verloren haben.

### Einige Führungsmittel gewinnen an Bedeutung

Mobile Arbeit bedeutet vor allem einen erhöhten Aufwand in der Herstellung guter Interaktionen. Dies wirkt sich stark auf die Möglichkeiten aus, die für Führungsimpulse genutzt werden können. Folgende Führungsmittel haben wir dabei als ‹Gewinner› ausgemacht:

## Führung über persönliche Achtung

Mehrfach wurde uns berichtet, dass eine neue Art zu führen über eine stärkere persönliche Bindung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft funktioniert. «Man stellt das private Ich mehr zur Schau, um Vertrauen aufzubauen». so etwa ein Personalleiter. Anderen Berichten nach wird es wichtiger, Anerkennungen für Leistungen persönlicher auszudrücken und bei privaten Herausforderungen der Mitarbeitenden deutlicher Anteilnahme zu zeigen. Es reicht nicht mehr, dass die Organisation formal (also trocken und kühl) anerkennt, wenn man seinen Job macht – die räumliche Distanz scheint einen Ersatz notwendig zu machen.

Soziologisch betrachtet könnte man sagen, dass über die stärkere persönliche Bindung die formalen Erwartungen durch personenbezogene Erwartungen abgesichert werden sollen. Führungskräfte sichern sich Gefolgschaft, indem sie stark in die soziale Bindung investieren. Für Mitarbeitende wird es damit wichtiger, ihnen zu folgen und die persönlichen Erwartungen weiter zu erfüllen. Es ist eine wesentlich grössere Hürde, Erwartungen von geschätzten Personen zu enttäuschen, als von solchen, die einem egal sind. Dies bietet aber auch **das Risiko einer Anspruchsinflation: Intensivierte persönliche Beziehungen erzeugen neue persönliche Erwartungen.** Mitarbeitende können also über Zeit ein Mass an persönlicher Involviertheit von ihren Führungskräften einfordern, das ursprünglich völlig ausser Frage stand. Für Führungskräfte ist es teils schwer, damit umzugehen (vgl. [Kap 7](#)).

## Führung über Interaktionsroutinen

Ein vor allem für Führungsimpulse aus der Hierarchie üblich gewordenes Format sind Regeltermine. In regelmässigen Abständen findet mit einem Team oder einem Mitglied ein Termin zur «Synchronisierung», zum «Im-Loop-Halten» oder – ganz trocken – für den «Wochenbericht» statt. Der gemeinsame Regeltermin stellt dabei in erster Linie einen **Führungsanlass** dar. Man schafft durch die (virtuelle) Begegnung Gelegenheiten für kritische Momente – etwa, wenn Mitglieder schildern, woran sie gerade mit Priorität arbeiten, und sich im Verlaufe des Meetings der Eindruck festigt, dass die Priorität woanders liegen sollte.

Welche Mittel dabei zum Einsatz kommen, kann situativ und personenabhängig verschieden sein. Für viele der von uns befragten Führungskräfte scheint bereits das Einberufen des jeweiligen Regeltermins zum Führungsmittel geworden sein. Dies liegt wahrscheinlich an der Interaktionslogik solcher Termine. Routineberichte bringen diejenigen, denen berichtet wird, eher in die Führungsposition: Ihr Urteil entscheidet darüber, ob es tatsächlich «weiter so» heisst oder über Änderungen diskutiert werden muss. Das Regelmeeting eröffnet aber auch Führungschancen für Führung von der Seite oder von unten. Ob das bessere Argument, der Befehl oder Charisma als Führungsmittel eingesetzt wird, wird von Fall zu Fall unterschiedlich sein.



Regeltermine kommen allerdings mit einem Nachteil: Sie kosten Zeit – und zwar wieder und wieder. Einige Organisationen haben sich bewusst gegen Regeltermine entschieden, um weniger Aufmerksamkeit auf Metakommunikation aufzuwenden. Vor allem an Schnittstellen, in «Sandwich-Positionen», an denen sich Verantwortlichkeiten für Mitglieder, Expertise und Berichtsroutinen auf einer Position sammeln, wäre die Dichte an Regelterminen problematisch.

### Führung über das Setzen problembezogener Termine

Aus allen Organisationen wurde uns berichtet, dass die Verwendung digitaler (und vor allem: einsehbarer) Kalender sowie Tools, die Verfügbarkeiten anzeigen, massiv zugenommen hat. Als neues Führungsmittel, das auch die Hierarchie aufwärts funktioniert, scheint sich das Vordefinieren von Gesprächsthemen durch Terminerstellung zu entwickeln. Wenn Mitarbeitende Führungsbedarf erleben, also etwa auf Widersprüche stossen oder Ereignisse in ihrer sozialen Umwelt geschehen, die Fragen erzeugen, manifestiert sich dieser Bedarf nun in Form eines Kalendereintrags. «Wer ein Thema hat, der setzt den Termin». war die schlichte Beschreibung dieser Praxis. Damit ist zwar nicht gesetzt, dass sich das Thema auch im Sinne desjenigen auflöst, der den Termin einstellt. Jedoch hat man durch die Kontrolle der Agenda auch die Möglichkeit, besser vorbereitet zu sein – und kann typische Techniken der «Unterwachung» einsetzen. Dazu gehört etwa, dass nicht nur das Problem, sondern direkt auch Lösungsvorschläge präsentiert werden – und das Mitglied in Verantwortung nur noch wählen muss.

### Führung über die rar gewordene Ressource Anwesenheit

Zeigen die Regler der mobilen Arbeit auf Abwesenheit, wird das Gespräch unter Anwesenden zur raren Ressource. Dann wird die Anwesenheit selbst zu einem Führungsanlass. «Manchmal fühlt es sich an, als würde man Audienzen abhalten», beschrieb uns eine Topmanagerin mit Verweis darauf, dass sich Mitglieder mitunter vor ihrer Bürotür koordinieren müssen, wer als Nächstes das «spontane» Gespräch führen darf.

Auch hier scheint die Nutzung von Technik eine Rolle zu spielen: insbesondere die Nutzung von Anwesenheitsanzeigen. Während es vor der Pandemie schwieriger war, herauszufinden, ob die gesuchte Person im Haus ist und Zeit hat, reicht heute ein Blick ins jeweilige Tool. Gerade für räumlich grosse Konzerne kann das einen Unterschied machen: In einem weitläufigen Gebäudekomplex macht man sich nicht auf gut Glück auf den Weg zum weit entfernten Büro der Leitung. Früher wäre es der gute Draht zur Assistenz gewesen, über den man diskret Informationen über Anwesenheiten und Gemütslage bekam. Die Gemütslage fällt als Information zwar weg. Doch dafür funktioniert die Anwesenheitsanzeige auch ohne persönliches Netzwerk. «Anzeige auf Grün heisst ansprechbar», ist die Devise in der Organisation. Also kann man den Weg in Gebäude Z oder in den 20. Stock auch mal auf sich nehmen. Vorausgesetzt natürlich, dass sich eine entsprechende Disziplin zur kontinuierlichen Pflege des eigenen Anwesenheitsstatus eingeübt hat.

## Führen über Vertrauen

Entweder aus pragmatischen Gründen oder aus Überzeugung wird in Settings des mobilen Arbeitens stärker auf Zweckprogramme bzw. Ergebnisorientierung gesetzt. Dabei ist ein interessanter Effekt, dass die Auftraggebenden zwar *die Führungsmittel* behalten, in Form der Zielvorgaben und dadurch, dass sie entscheiden, wann ein Ergebnis das erwünschte ist. **Jedoch ist es nun an den Auftragsausführenden, die Führungsanlässe zu schaffen. Sie haben jetzt eine Bringschuld für mögliche Fragen und Widersprüche – weil Schweigen nun bedeutet, dass alles nach Plan funktioniert.** Hierarchische Kontrollmassnahmen entfallen damit, und Orientierung wird nur noch gestiftet, wenn darum gebeten wird. Das ist für die Führungskräfte effizient. «Vertrauen ist effizient, denn Kontrolle kostet Geld». war ein Kommentar, der die Vorteile dieses Vorgehens auf den Punkt brachte.

Dieses Vorgehen beinhaltet das Risiko, dass Mitarbeitende bis zur vereinbarten Ergebnisbesprechung komplett «untertauchen» und am Ende mit einem Ergebnis aufwarten, das weit ab des Besprochenen oder des Gewünschten ist. Führungskräfte, die dieses Risiko nicht eingehen wollen, «pflastern den Weg zum Ergebnis mit OKRs». so eine Beobachtung – also mit Zwischenberichten und Wasserstandsmeldungen, bis die vermeintliche Ergebnisorientierung vollständig durch festgelegte Prozesse überschrieben wurde.

## Die Verlierer: Führung über Beobachtung und zufällige Gespräche

Vor allem Führungsmittel, die zum traditionellen Besteck der Hierarchie gehören, erfahren durch mobile Arbeit eine Abwertung. Etwa Leitungen von vielköpfigen Teams, die geistige Arbeit verrichten, erlebten eine massive Veränderung ihrer Möglichkeiten, wenn die Pflicht zum gemeinsamen Arbeitsort entfällt. Üblicherweise waren solche Teams in Gruppen- oder Grossraumbüros untergebracht, die man als verantwortliche Person leicht im Blick halten konnte. Diese «Beobachtungsflächen», wie es einer unserer Interviewpartner nannte, fehlten jetzt. Damit einher ist das sprichwörtliche «Über-die-Schulter-Schauen» verloren gegangen sowie die Möglichkeit, Mitglieder zu sanktionieren und dabei die zufällige Beobachtung anderer einzukalkulieren. Dies war ein erprobtes Verfahren, um formale Ordnungen gegen das Erodieren abzusichern.

Doch den stärksten Verlust ihrer Möglichkeiten, in Führung zu gehen, haben alle Organisationsmitglieder erlebt, die sich für ihre Führungsimpulse auf das spontane oder als Zufall getarnte Gespräch verlassen haben. Herstellung und Wiederaufnahme von Interaktionen ist ohne gemeinsame Anwesenheit ein aufwendiges Unterfangen geworden.

Für manche Führungskräfte, die den Streifzug durchs Büro als Teil ihres Stils pflegten, ist das eine besondere Herausforderung. Will man jetzt Prozessstände oder Zwischenergebnisse erfahren, muss man sie anfragen (insofern es keine Regeltermine gibt). «Das macht die ganze Gesprächssituation wesentlich formaler, als sie früher gewesen ist». beschreibt uns eine Führungskraft im mittleren Management. «Wenn ich früher kurz in ein Büro geschaut habe, um zu fragen, wie es so läuft, war das ein lockeres Gespräch.» Jetzt würde es, durch die nötige Herstellung, zielgerichteter, formalisierter – und damit eindeutig als Gespräch mit Kontrollintentionen gerahmt.

## Analyse Wo Führung Planung erfordert, wird sie abwehrbar

Wenn Anlasslosigkeit und spontane Begegnung an Bedeutung verliert und durch geplante Interaktion in Form von Regelterminen und auf Anlässe gerichtete Gespräche ersetzt wird, drängt sich wieder die schon erprobte Frage auf: Was handelt man sich damit ein? Was ist die Folge davon, wenn Führungsimpulse Planung erfordern und dadurch mitunter offen sichtbar sind?

Unsere Annahme ist, dass Führungsimpulse nun leichter abzuwehren sind. Damit ein Termin als Führungschance genutzt werden kann, muss er auch angenommen werden. Nun werden Mitarbeitende selten ihre Führungskräfte aus ihrem Kalender ausladen, dafür bedarf es schon besonderer Legitimation. Aber **Versuche der Unterwachung, also der Orientierung der Führungskräfte durch ihre Mitarbeitenden, sowie die Anzeige von Führungsbedarf müssen durch das Nadelöhr des Kalendereintrags**. Gegebenenfalls kann

die Notwendigkeit des Kalendereintrags die Führungschance also sogar verringern, weil das Anliegen schon vorher explizit gemacht werden muss. Was nur vage beschrieben ist oder für das in der Hierarchie höher befindliche Mitglied ein Thema von geringerer Dringlichkeit darstellt, wird vermutlich der Aufmerksamkeitsökonomie zum Opfer fallen. Man kann die Agenda setzen – muss sie aber auch setzen. Damit geht auch die Überraschung verloren, die unter Umständen den kritischen Moment und das Erzwingen einer Entscheidung erst ermöglicht.

Wir halten es für wahrscheinlich, dass dadurch für viele Organisationen ein Führungsdefizit entsteht, welches zuerst unbemerkt bleibt. Denn es entsteht bei den Mitarbeitenden, die im Zweifel nicht damit erfolgreich sind, ihren Bedarf an Orientierung anzuzeigen. Mitunter werden sie auf das Anzeigen auch direkt verzichten, weil ihnen die informellen Möglichkeiten des Vortastens fehlen. Wo es Fragen oder Probleme gibt, bei denen sich Mitglieder nicht sicher sind, wie ihre Übermittlung aufgenommen wird, kommen üblicherweise Techniken der Risikovermeidung zum Einsatz. Man versucht, Informationen über die aktuelle Stimmung der Führungskraft zu bekommen, bevor man den Kontakt aufnimmt, oder beginnt erst ein informales Gespräch, das zur Sondierung der Lage genutzt wird, bevor das eigentliche Problem zur Sprache gebracht wird.

Beide Techniken sind nur noch bedingt einsetzbar. Man kann Teammitglieder anrufen, die der Führungskraft näher sind, vielleicht gar im gleichen Raum, und nach der Lage fragen. Man kann versuchen, ein Gespräch unter einem Scheinanliegen aufzubauen und erst zum eigentlichen Thema kommen, wenn es passend erscheint. Doch bleibt das Risiko der persönlichen Initiative weiterhin bestehen – und macht es im Zweifel unmöglich für Mitarbeitende, sich zu äussern, weil sie «irgendwie nicht den richtigen Moment gefunden haben».

**Resignierte Stille, weil die eigenen Fragen von geringerer Bedeutung sind, klingt genauso wie geschäftige Stille, die keine Fragen aufkommen lässt.** Und für die Führungskräfte, die durch den Einsatz von Termineinträgen und Routineinteraktionen nicht vordefinierte Zeitfenster als seltenes Gut erleben, ist es naheliegender anzunehmen, dass ernste Anliegen sich schon von selbst zeigen werden. Dies ist die einzige Möglichkeit, die sie haben, Führungsaufwand abzubauen: durch Ignorieren und versehentliches Vergessen von Orientierungsanfragen und -impulsen.



«Wir beobachten, dass die Terminkalender voller und die Onlinemeetings etwas länger werden. Der Small Talk, der sonst auf den Fluren stattgefunden hätte, wird jetzt zu Beginn der Onlinemeetings gemacht.»

**Daniela Fischer,**  
Leiterin Human Responsibility,  
AXA

«Das ‹Belonging› hat in dieser Zeit spürbar gelitten. Viele unserer Leute haben jetzt sichtlich Freude daran, wieder in die Arbeit zu kommen. Die Kaffeepause im Team, der gemeinsame Lunch: Das sind ja auch Riten, die dem Tag Struktur geben.»

**Christoph Huber,**  
Head Human Resources,  
Axpo Group

«Humor kann ein Beschleuniger sein für Beziehungen. Aber gerade im virtuellen Raum kann Humor auch heikel und missverständlich sein. Wir müssen wohl alle noch lernen, uns sicher auf diesem Parkett zu bewegen.»

**Ron Schneider,**  
Head of Human Resources,  
PostFinance

«Durch die Pandemie hat die Bindung an ein spezifisches Unternehmen nachgelassen. Der gemeinsame Ort der Arbeit jedoch schafft Bindung. Deshalb ist es klug, an einem gemeinsamen Arbeitsort zumindest teilweise festzuhalten.»

**Jan Dietrich Müller,**  
Head of Group Communications,  
Swiss Re

«Durch Remote Work gewinnt das eigene Team an Bedeutung, da der Teamaustausch häufig gefördert wird. Gleichzeitig wächst die Gefahr, dass der Kontakt zu anderen Teams leidet. Die Vorgesetzten stehen also doppelt in der Pflicht: nicht nur für Leistung zu sorgen, sondern auch für die Anbindung des Teams an andere Teams.»

**Anja Bates,**  
**Chief Human Resource Officer,**  
**AMAG Group AG**

## 7 Wie verändert mobile Arbeit Beziehungen?

«Während der Hochphasen von Corona sind wirklich starke Bindungen in den Teams entstanden. Die bestehen jetzt auch weiter fort. Es ist insgesamt wichtiger geworden, die persönlichen Bindungen zu pflegen». war eine Beschreibung aus einer Personalabteilung, die wir in ähnlicher Form oft gehört haben.

Es zeichnet sich ab, dass persönliche Beziehungen auch nach der Pandemie weiter dazu genutzt werden, um die erlebte Distanz, die mobile Arbeit zwischen Mitarbeitenden und Organisation erzeugt, zu überbrücken. Führungskräfte müssen persönliche Beziehungen aufbauen – und diesen Aufbau organisieren –, wollen sie über die Sachebene hinaus ein Gefühl für die Situation ihrer Mitarbeitenden entwickeln. Mitarbeitende stehen zwar meistens in der Bringschuld auf der Sachebene. Doch erleben sich die Führungskräfte in der Holschuld, geht es um soziale Fragen. «Wie man aus einer leitenden Position mit Personalverantwortung seinen Fürsorgepflichten nachkommt, muss man sich jetzt sehr genau überlegen». wurde uns geschildert. «Gerade auf die High Performer aufzupassen ist jetzt richtig schwierig. Die sparen Arbeitswege und Pausen ein, um noch mehr zu arbeiten.»



## Die Grenze zwischen Mitglied und Person verschwimmt

Womöglich ebenfalls als Folge der Pandemie und der erzwungenen Zeit im privaten Raum (arbeitend und nicht arbeitend) erleben Organisationen jetzt, dass ihre Mitglieder nun private Anliegen thematisieren, die zuvor als nicht thematisierbar galten. «**Mitarbeitende treten mit einer Vehemenz für ihre individuellen Bedürfnisse ein, wie es vor der Pandemie nicht üblich war**». **berichtet auch Petra Scharner-Wolff, Vorständin bei der Otto Group.**

Symbol für die neuen persönlichen Bedürfnisse scheint branchenunabhängig der neue Hund zu sein. Man könne gar nicht zurück ins Büro, sonst wäre niemand für den Hund da – wäre noch 2019 eine irritierende Argumentation gewesen. Doch jetzt müssen sich Organisationen dieser neuen Realität stellen. Aus unserer Sicht ist dies ein spannender Punkt, an dem deutlich wird, dass die Menschen eigentlich zur Umwelt der Organisation gehören – und nur als Organisationsmitglied Teil der Organisation werden. Wenn sie nun ihre privaten Anliegen verstärkt an die Organisation herantragen, ist dies für die Organisation genauso irritierend, als wenn andere Einflüsse von aussen sich verändern.

Die Unterscheidung zwischen Mitglied und Privatperson wird im organisationalen Alltag allerdings durch die Abwesenheit noch weiter erschwert. In Organisationen, in denen Verfügbarkeiten und Arbeitszeiten diffus geregelt oder nur unter Aufwand einsehbar sind, gibt es eine Auflösung der Grenzen der Erreichbarkeit. Arbeitszeit kann Freizeit und Freizeit Arbeitszeit werden. «Wenn man Mitarbeitende nicht übers Diensthandy oder Slack erreicht hat, schreibt man an ihre private Nummer auf WhatsApp».

berichtete man uns. «Das hat sich dann als Normalität eingeschlichen.»

## Analyse Persönliche Beziehungen sind eine Lösung mit hohen Kosten

Unsere Beobachtung ist, dass der Aufbau persönlicher Beziehungen Führungskräften dabei hilft, den Verlust ihrer Führungsmittel zu kompensieren. Persönliche Beziehungen ermöglichen den Einsatz von Führungsmitteln wie Achtung und Vertrauen. Sie federn im Zweifel auch die sonst als drastisch empfundenen hierarchischen Machtmittel (Anweisungen, Berichte) ab und entschärfen sie zu ironischen Ritualen – die aber dennoch ihre Wirkung nicht verfehlen.

Auch für diese Lösung ist ein Blick auf die Kosten aufschlussreich. Dazu gehört etwa, dass verstärkte persönliche Beziehungen einige Interaktionen erschweren. Unangenehme Gespräche zu führen wird schwieriger, weil für Taktlosigkeiten eine Rückkehr in alte Rollen nötig ist. Weiterhin sind Brüche in der Beziehungsdarstellung regelrechte Katastrophen. Wo man zurück springt zur hierarchischen Führung und aufgibt, Verständnis und Motivation durch Vertrauen und Nähe herzustellen, hat man sich in eine perfekte Zynismusfalle manövriert.

Weiterhin entwickelt sich die Beziehungsarbeit zu einem Engpass für ihre Zeit und ihre Aufmerksamkeit. Da mobiles Arbeiten die Ansprüche an Beziehungsarbeit individualisiert, muss dies zu einer Belastung der Führungskraft führen – weil diese in Summe weniger Zeit und Aufmerksamkeit als ihr Team hat. Wo diese Effekte eintreten, können Organisationen diese Fragen dienlich sein: Wie müssen Anwesenheit

und Abwesenheit geregelt sein, um den Aufwand von Beziehungsarbeit zu verringern? Wo reicht nicht nur fest verregelte Erreichbarkeit, sondern wird zusätzlich noch mehr Kontaktmöglichkeit über einen gemeinsamen Arbeitsort benötigt?

Kurz: Wie können Organisationen Führung wieder **unpersönlicher** gestalten? Dies mag unmenschlich klingen, ist jedoch sehr menschlich gemeint – denn es geht darum, die Chance zu geben, wieder zwischen Mitglied und Person zu trennen.

## 8 Fazit: Wo finden sich jetzt neue Führungsmittel?

Es gibt also viele Gründe, wieso in Organisationen gezielt gefragt werden sollte, wie die Mitglieder jetzt noch führen können.

Auch hierfür ist es hilfreich, den Gedanken mitzuführen, dass es für jede Struktur und jedes Führungsmittel funktionale Äquivalente geben kann. Nichts, was wegfällt, muss unersetzt bleiben.

Dies ist vor allem ein Auftrag an Mitglieder mit Gestaltungsmacht und -verantwortung. Sie sind dafür zuständig, Lösungen verfügbar zu machen, die keine schwer bearbeitbaren Folgeprobleme mit sich führen – wie etwa die hohe Auslastung durch Beziehungsarbeit. Deswegen ist es notwendig, Führung nicht als unvermeidbare Daueraufgabe zu begreifen, sondern als situativen Rettungsring, der Orientierung schafft, wenn die Strukturen diese nicht bieten können. Damit wird zugleich deutlich, dass andere Strukturen, also Kommunikationswege (hierarchische Bezüge, Berichtswege), Prozesse (etwa die Standardisierung von Aufgaben) und Personal (durch weiterführende Qualifizierung), den Bedarf an Führung verringern können.

Wo ein Ausbau der Strukturen nicht möglich ist, kann die Frage nach funktionalen Äquivalenten wieder gestellt werden, dieses Mal mit Blick auf die Führungsmittel: Wie kann die Organisation jene Mitglieder, die Gefolgschaft finden sollen (in der Regel: Führungskräfte), wieder erwartungssicher in Führung bringen? Welche äquivalenten Führungsmittel gibt es für sie, um jene zu ersetzen, die durch mobile Arbeit nicht mehr zur Verfügung stehen?

Die Antworten auf diese Fragen sind wieder höchst organisationspezifisch. Mal ist es der Informationsfluss, mal die Macht darüber, nervige und beliebte Projekte zuzuteilen. Sicher ist: Führungskräfte müssen mit Ressourcen versorgt werden, die andere benötigen. Antworten darauf, welche das sein können, gibt es nur auf den Hierarchieebenen, wo die Arbeit geschieht – denn hier entscheidet sich im alltäglichen Aushandeln, was wirklich gebraucht wird.

Mit dieser Empfehlung schliessen wir unsere Analyse ab. Zur Orientierung in den Verhältnissen und um bewusste Entscheidungen über Arbeitsort, Erreichbarkeit, sowie An- und Abwesenheit zu ermöglichen, liefern wir auf den folgenden Seiten ein Tool für die Praxis mit.



# Das Terminal der mobilen Arbeit

Was die vorausgegangenen Beobachtungen und Analysen deutlich gemacht haben: Die richtigen Regelungen für mobile Arbeit zu finden ist eine Herausforderung, die sich für eine Organisation im Ganzen kaum bewerkstelligen lässt.

Vielmehr sind es die Bedarfe der unterschiedlichen Teams, die einer Vielzahl von Fragen rund um die Zusammenarbeit zugrunde liegen müssen, und die die übergreifenden unternehmensweiten Regelungen zu mobiler Arbeit ergänzen. Die Vereinbarungen und Regelungen, die man als Organisation setzt, bestimmen jedoch darüber, wie die fünf zentralen Fragen beantwortet werden:

**Braucht es für produktive Arbeit einen gemeinsamen Ort?**

**Ist mobile Arbeit Belohnung oder Selbstverständlichkeit?**

**Wie verändert mobile Arbeit Führungsanlässe und Führungsmittel?**

**Wie verändert mobile Arbeit Beziehungen?**

**Wie sorgt man für Gerechtigkeit?**

Wir haben diese Antwortmöglichkeiten in sechs Themenbereiche aufgegliedert, die bei der Verständigung darüber, was für das jeweilige Team sinnvoll ist, helfen:

- 1 Wahl des Hauptarbeitsortes
- 2 Umgang mit Anwesenheit
- 3 Umgang mit Abwesenheit
- 4 Festlegung einer Kernarbeitszeit
- 5 Erwartungen an Erreichbarkeit
- 6 Möglichkeiten der Arbeitsunterbrechung

So unterschiedlich die Anforderungen im Arbeitsalltag der Teams, so vielfältig werden auch die Antworten darauf ausfallen. Fest steht aber: Selbst dort, wo bereits funktionierende Absprachen und etablierte Verfahrensweisen bestehen, lohnt es, diese im Rahmen einer Teamvereinbarung zu explizieren, um Erwartungssicherheit für die Beteiligten, aber auch für neu hinzukommende Mitglieder herzustellen.

Klar ist auch: Die Arbeitswelt ist im beständigen Wandel. Neue Bedarfe können auftreten, und gefundene Regelungen können sich überholen. Es empfiehlt sich daher, die Teamvereinbarungen regelmässig daraufhin zu überprüfen, ob sie den Anforderungen des Arbeitsalltags gerecht werden und sie dort, wo es notwendig erscheint, zu überarbeiten.

## Hauptarbeitsort

Ein festgelegter Hauptarbeitsort kann dabei helfen, regelmässig zufällige Begegnungen abzusichern, selbst wenn alle Mitglieder im Team auch mobil arbeiten.

**Fragen, die sich mit Blick auf dieses Themenfeld stellen:**

- 1 Wird ein Hauptarbeitsort definiert?
- 2 Wird er individuell oder teamweise bestimmt?
- 3 Für welchen Zeitraum gilt die Vereinbarung?
- 4 Wie stimmt man sich mit benachbarten Teams dazu ab?

Es gibt keinen festgelegten Hauptarbeitsort

Jede:r arbeitet jederzeit, von wo aus sie/er will

Jede:r entscheidet frei über seinen/ihren Hauptarbeitsort

Der Hauptarbeitsort wird gemeinsam im Team entschieden

Der Hauptarbeitsort wird für das Team durch die Führungskraft festgelegt

Es gibt einen Hauptarbeitsort für das gesamte Team

## Anwesenheit

Anwesenheit muss sachlich begründet und mit der Entscheidung über den Hauptarbeitsort abgestimmt sein.

**Fragen, die sich mit Blick auf dieses Themenfeld stellen:**

- 1 Welche Arbeit bedarf gemeinsamer Anwesenheit?
- 2 Wer legt fest, wofür Anwesenheit nötig ist?
- 3 Wie müssen Räume gestaltet sein, damit sie gute Arbeit vor Ort ermöglichen?
- 4 Wie wird die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen und -räumen kommuniziert?

Ob es Anwesenheit braucht, entscheidet man jedes Mal neu



Ob man sich in Präsenz trifft, wird für jeden Anlass neu entschieden

Treffen werden grundsätzlich hybrid gestaltet

Man definiert bestimmte Anlässe, für die man anwesend sein muss

Für jeden Anlass ist ein Treffen in Präsenz der Standardfall

Präsenz ist für alle Anlässe der Regelfall

## Abwesenheit

Manchmal lohnt es sich, auch Abwesenheit zu regeln, damit mobile Teams gut zusammenarbeiten können.

### Fragen, die sich mit Blick auf dieses Themenfeld stellen:

- 1 Welchen Anteil hat mobile Arbeit im Verhältnis zu Arbeit vor Ort?
- 2 Wird mobile Arbeit angemeldet? Wie viel Vorlaufzeit braucht es dafür?
- 3 Wie kann man welche Tools nutzen, um virtuell gut zu arbeiten?
- 4 Wie entstehen Chancen für informale Gespräche?

Jede:r entscheidet frei, von wo sie/er arbeitet



Abwesenheit muss im Einzelfall genehmigt werden

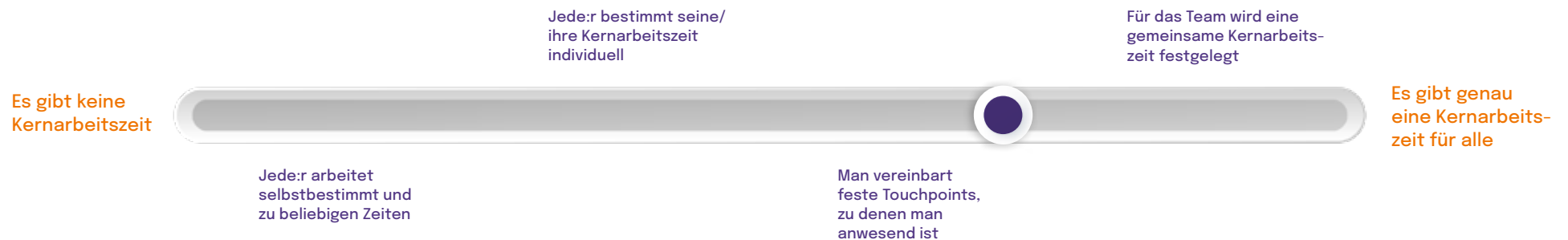


## Kernarbeitszeit

Mobile Arbeitszeitmodelle können je nach Teammitglied stark variieren. Damit man sich kurzfristig abstimmen und erreichen kann, können feste Regelungen der Kernarbeitszeit sinnvoll sein.

### Fragen, die sich mit Blick auf dieses Themenfeld stellen:

- 1 Braucht es Kernarbeitszeiten für das Team oder für einzelne Personen?
- 2 Müssen die Kernarbeitszeiten gleich sein?
- 3 Wie parallel liegende Arbeitszeit ist notwendig für produktive Arbeit?
- 4 Welche Routinen des Austausches braucht es?



## Erreichbarkeit

In einigen Teams ist es notwendig, die Erreichbarkeit der einzelnen Teammitglieder oder des Teams insgesamt abzusprechen. Auch die Frage danach, welche (kurzfristigen) Reaktionszeiten möglich/nötig sind, gilt es erwartungssicher zu beantworten.

### Fragen, die sich mit Blick auf dieses Themenfeld stellen:

- 1 Welche Kommunikationskanäle werden genutzt?
- 2 Wie wird zwischen dringender und weniger dringender Kommunikation unterschieden?
- 3 Gibt es Zeiten, in denen man immer unmittelbar erreichbar sein muss?
- 4 Wie gross sind die Zeitfenster, die man einander für Reaktionen einräumt?

Man ist erreichbar, wenn man arbeitet



Innerhalb des Teams  
stimmt man die Erreich-  
barkeit gegenseitig ab

Erreichbarkeit  
ist jederzeit  
gegeben

Man ist  
jederzeit  
erreichbar

Jede:r entscheidet  
selbst, wann er/sie  
erreichbar ist

Innerhalb der Kern-  
arbeitszeit muss  
man erreichbar sein

## Arbeitsunterbrechungen

Mobile Arbeit wird gerade dafür geschätzt, dass sie Arbeitsunterbrechungen möglich macht. Je nach Team und Aufgaben, macht es Sinn, diese genauer zu regeln.

### Fragen, die sich mit Blick auf dieses Themenfeld stellen:

- 1 Ab wann ist eine Kommunikation der Arbeitsunterbrechung notwendig?
- 2 Müssen Arbeitsunterbrechungen abgestimmt werden?
- 3 Gibt es Tage oder Zeiten, die unteilbare Arbeitsblöcke erfordern?

Die Arbeit kann jederzeit unterbrochen werden

Jede:r kann spontan darüber entscheiden, die Arbeit zu unterbrechen

Arbeitsunterbrechungen müssen im Team abgestimmt werden

Unterbrechungen der Arbeit müssen vorab mit der Führungskraft abgestimmt werden

Es ist nicht möglich, die Arbeit innerhalb der Arbeitszeit zu unterbrechen

Die Arbeit kann nicht unterbrochen werden

**Die Autor:innen  
dieser Studie sind:**

Dr. Judith Muster  
Andreas Hermwille  
Dr. Sven Kette  
Dr. Julia Borggräfe  
Lars Gaede  
Alexander Keil  
Dr. Zeljko Branovic  
Finn-Rasmus Bull  
Lukas Fütterer  
Helen Taylor  
Kristina Willjes

**Für die Swiss Edition:**

Dr. Kai Matthiesen  
Andreas Oertli  
Tanja Passow  
Cordula Rieger  
Sarah Schmid

**Ihr Kontakt zu uns:**

**Metaplan AG für  
Planung und Organisation  
Löwenstrasse 2  
8001 Zürich**

**Tel. +41 (44) 267 20 26  
zurich@metaplan.com**

**[www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)**