

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/315117703>

# White Paper: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit

Technical Report · February 2017

DOI: 10.13140/RG.2.2.30589.15843

CITATIONS

3

READS

228

3 authors, including:



Anne Maigatter

University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland

6 PUBLICATIONS 7 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Johann Weichbrodt

University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland

29 PUBLICATIONS 228 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Flexible Work Arrangements [View project](#)



Flexible New World of Work [View project](#)



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

## **White Paper: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit**

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW  
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk)

Olten, Februar 2017

**Autorinnen/Autor:**

**Anne Maigatter**

**Dr. Johann Weichbrodt**

**Katrina Welge**

Zitervorschlag:

Maigatter, A., Weichbrodt, J., & Welge, K. (2017). Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Verfügbar unter: [www.fhnw.ch/aps/cas-work-smart-management](http://www.fhnw.ch/aps/cas-work-smart-management)

## INHALT

<b>Inhalt .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Herausforderungen auf der Handlungsebene .....</b>	<b>5</b>
2.1 <i>Der gezielte Einsatz von Technologie.....</i>	5
2.2 <i>Die Zunahme und Intensivierung der Kommunikation .....</i>	6
Veränderungen in der Art und Weise der Kommunikation.....	6
Veränderungen bei den Themen der Kommunikation .....	7
2.3 <i>Regeln für die mobil-flexible Zusammenarbeit.....</i>	8
2.4 <i>Leistungsmessung .....</i>	10
<b>3 Verändertes Selbstverständnis der Führungskraft .....</b>	<b>13</b>
3.1 <i>Die Führungskraft als Orientierung.....</i>	13
Vorbild für mobil-flexibles Arbeiten.....	13
Vorbild für proaktive Kommunikation .....	13
Vorbild für Abgrenzung und Gesundheit .....	14
3.2 <i>Die Führungskraft als Unterstützung .....</i>	14
<b>4 Veränderte Beziehungsgestaltung .....</b>	<b>16</b>
4.1 <i>Vertrauen vs. Kontrolle.....</i>	16
Erreichbarkeit schafft Vertrauen.....	16
Ein Vorbild zu sein schafft Vertrauen .....	17
4.2 <i>Teamzusammenhalt vs. Selbständigkeit .....</i>	17
<b>5 Der organisationale Kontext .....</b>	<b>18</b>
<b>6 Fazit: Bewusstsein für erfolgreiche mobil-flexible Zusammenarbeit entwickeln..</b>	<b>19</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>21</b>

## 1 EINLEITUNG

Seit einigen Jahren beschäftigt sich die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, speziell das Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk) mit dem Phänomen der mobil-flexiblen Arbeit. Damit ist das Arbeiten gemeint, welches unabhängig von fixen Arbeitszeiten und -orten stattfinden kann. Der klassische 8-to-5-Arbeitstag im Hauptbüro kann bei mobil-flexibler Arbeit später beginnen oder auch für mehrere Stunden unterbrochen werden. Auch kann der Arbeitsort z.B. das Home Office sein, jedoch unter der Voraussetzung, dass es ein Hauptbüro gibt und sich die Mitarbeitenden in einem Anstellungsverhältnis befinden. Selbstständigkeit oder die ausschliessliche Heimarbeit sind daher in unserem Verständnis der mobil-flexiblen Arbeit ausgeschlossen (Schulze, Meissner & Weichbrodt, 2014). Im Laufe der Forschungsarbeit hat sich für das mobil-flexible Arbeiten auch der Begriff «Work Smart» herauskristallisiert, womit die intelligente und flexible Nutzung verschiedener Arbeitsorte und -zeiten gemeint ist.

Der Themenkomplex rund um mobil-flexibles Arbeiten bzw. Work Smart wurde am ifk unter der Leitung von Prof. Dr. Hartmut Schulze in mehreren grossen und kleinen Studien, sowie studentischen Arbeiten untersucht und aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Viele dieser Arbeiten entstanden in einer fruchtbaren Kooperation mit anderen Forschenden, insbesondere den Gruppen um Prof. Dr. Jens Meissner (Hochschule Luzern – Wirtschaft) und Prof. Dr. Andreas Krause (Institut Mensch in komplexen Systemen, FHNW). Es wurden sowohl qualitative Interviewstudien als auch quantitativ-repräsentative Befragungen eingesetzt und eine breite Palette von Organisationen unterschiedlicher Grösse und aus unterschiedlichen Branchen untersucht. Die geleistete Arbeit war nur möglich dank der anregenden und intensiven Zusammenarbeit mit Schweizer Unternehmen, Verwaltungen und NGOs. Explizit genannt sei die Work Smart Initiative<sup>1</sup>, die mehrere grosse Studien (auch finanziell) unterstützte. Die wichtigsten Arbeiten der letzten Jahre am ifk befassten sich mit folgenden Aspekten mobil-flexibler Arbeit:

- Führung von Mitarbeitenden im flexiblen Office (Bachelor Thesis; Tanner, 2012)
- Boundary-Management bei Home Office (Master Thesis; Gisin, 2014)
- Vor- und Nachteile der Arbeit im Home Office aus der Sicht von Routiniers (Befragung «Home Office 2012»; Gisin, Schulze, Knöpfli & Degenhardt, 2013)
- Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung (Master Thesis; Baumgartner, 2015)
- Produktivität, Arbeitszufriedenheit und Mobilitätsverhalten bei mobil-flexibler Arbeitsweise («WorkAnywhere» Studie; Weichbrodt, Sprenger, Steffen, Tanner, Meissner & Schulze, 2013).
- Herausforderungen und Gestaltungsbedingungen mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen (Studie «GeMobAU»; Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner & Welge, 2015)
- Entwicklung mobil-flexibler Arbeit in Unternehmen anhand des FlexWork-Phasenmodells (Weichbrodt, Tanner, Josef & Schulze, 2014)
- Organisationale Regelungen (i.S. einer Policy) für mobil-flexible Arbeit (studentische Forschungswerkstatt; Tanner, Bratoljic, Baumgartner, Steffen & Schulze, 2014)

---

<sup>1</sup> Ein Zusammenschluss mehrerer grosser Schweizer Unternehmen mit dem Ziel, flexible Arbeitsformen zu fördern. Siehe <http://www.work-smart-initiative.ch/>

- Kompetenzentwicklung für Mitarbeitende und Führungskräfte in „neuen Arbeitswelten“ (Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier; Degenhardt, Weichbrodt, Coradi & Wieser, 2015)
- Verbreitung & organisationale Rahmenbedingungen bei Schweizer Unternehmen und Erwerbstätigen (repräsentative Befragungen; Weichbrodt, 2014; Weichbrodt, Berset & Schläppi, 2016)
- Gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme der „flexiblen neuen Arbeitswelt“ (Studie im Auftrag von TAWSISS; Meissner, Weichbrodt, Hübscher, Baumann, Klotz, Pekruhl, Gisin & Gisler, 2016)
- Führungsherausforderungen im Kontext neuer Arbeitsformen (studentische Forschungswerkstatt; Altermatt, Bogusch, Gubser, Höhener & Zäch, 2016)

Auch wenn das Thema Führung nicht bei allen Arbeiten im Fokus war, zeigte es sich, dass Führung im Rahmen der Veränderungsprozesse zur mobil-flexiblen Arbeit selbst einer Veränderung unterworfen ist. Im vorliegenden White Paper haben wir daher die führungsrelevanten Aspekte dieser Studien systematisch (in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse) gesichtet und mit wesentlicher Referenzliteratur ergänzt. Herausgearbeitet wurde dabei, was man unter Führung im mobil-flexiblen Kontext versteht, welche Themen Führungskräfte beschäftigen und mit welchen Herausforderungen und neuen Anforderungen sie in der mobil-flexiblen Zusammenarbeit zu kämpfen haben. Falls vorhanden, werden auch Lösungsvorschläge oder Best Practices vorgestellt, wie mit diesen Herausforderungen umgegangen werden kann bzw. wurde.

Das nachfolgende Kapitel beinhaltet zunächst eine Abhandlung der Herausforderungen für Führungskräfte auf der Handlungsebene, in der konkrete Verhaltensweisen, die sich für Führungskräfte neu ergeben oder sich aufgrund der mobil-flexiblen Arbeitsweise zwangsweise ändern (sollten), vorgestellt werden. Anschliessend diskutieren wir das Selbstverständnis der Führungskraft und zeigen, dass Führungspersonen auch weiterhin als Vorbild dienen (d.h. orientieren) und sie sich zunehmend in der Rolle des Change Moderators und Coachs (d.h. aktiv unterstützend) wiederfinden. Als drittes beleuchten wir in diesem White Paper die Veränderungen in der Beziehung zwischen Führenden und Geführten durch die mobil-flexible Zusammenarbeit. Als vierten inhaltlichen Schwerpunkt betrachten wir die organisationalen Rahmenbedingungen, in denen sich die Führungskraft bewegt und inwiefern sich diese auf die Einführung und Steuerung von Work Smart auswirken können. Wichtig ist bei allen Themen, diese nicht als abgeschlossene und trennscharfe, voneinander unabhängige Themenblöcke zu verstehen, sondern als miteinander verbunden. Das White Paper schliesst mit einem Fazit, in dem die gefundenen Erkenntnisse in den Kontext der Entwicklungspsychologie und Organisationslehre eingebettet werden.

## 2 HERAUSFORDERUNGEN AUF DER HANDLUNGSEBENE

Einige der Herausforderungen und Änderungen, die sich für Führungskräfte durch mobil-flexibles Arbeiten ergeben können, lassen sich auf einer sehr konkreten, fast technischen Ebene beobachten – nämlich dort, wo es um spezifische Verhaltensweisen, Handlungen, Methoden und Techniken geht. Wir sprechen hier von der Handlungsebene und widmen uns konkret der Bedeutung des gezielten und adäquaten Einsatzes der Technologien, den Veränderungen in der Kommunikation, den Regeln in der mobil-flexiblen Zusammenarbeit sowie der Leistungsmessung von mobil-flexiblen Mitarbeitenden. Diese Herausforderungen stellen sich aufgrund veränderter Führungsaufgaben mobil-flexibler Zusammenarbeit und können mit Information, Schulung und Training recht erfolgreich bearbeitet werden.

### 2.1 Der gezielte Einsatz von Technologie

Sobald Home Office (bzw. allgemein mobil-flexible Arbeit) möglich wird, ist es die Aufgabe der Führungskraft, geeignete Mittel zur Verfügung zu stellen: Laptop, Remote Access zum Unternehmensnetzwerk und meist auch ein Smartphone sind dabei die Basisvoraussetzungen (Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner & Welge, 2015b; Schulze & Cornelius, 2011). Damit die Kommunikation weiterhin zum einen schriftlich über E-Mail als auch mündlich via Telefon oder Webcall stattfinden kann, sollten auch entsprechende Software-Programme installiert sein.

Doch nicht nur die Bereitstellung des technischen Starter Kits ist Aufgabe der Führungskraft, sondern auch das Anregen zum individuellen und gemeinsamen Erproben und Experimentieren mit den neuen Tools zur Zusammenarbeit. Zumeist ist nämlich nicht die Einführung neuer Kommunikations- und Kollaborationsplattformen die Herausforderung, sondern deren tatsächliche Nutzung (Weichbrodt et al., 2015b). So wird zum einen geraten, v.a. in den Anfangsphasen von mobil-flexibler Arbeit Informationen auf verschiedenen Plattformen zu teilen und zu bearbeiten, um dadurch das optimale Tool für die Team- und Projektzusammenarbeit zu finden. Später können einfachere Tools den Ansprüchen zur reibungslosen Zusammenarbeit ebenfalls genügen, aber die Bandbreite an Möglichkeiten von Tools ermöglicht das Üben der Zusammenarbeit auf Distanz. So werden Mitarbeitende für Fragen wie «Welche Informationen sind wichtig?», «Wie notiere ich sie wo bzw. welches Tool eignet sich besser?», «Wen setze ich über was in Kenntnis?» und «Mit wem muss ich mich zu welchen Themen auch mal mündlich austauschen?» sensibilisiert (Remdisch, 2005). Schulze und Cornelius (2011) erwähnen jedoch auch, dass zu viele Tools die eigentlich gesuchte Autonomie beim mobilen Arbeiten einschränken können und daher eine gute Balance zwischen Tooleinsatz, mobilem Arbeiten und virtuellen Treffen zu finden ist. Weichbrodt et al. (2015b) ergänzen, dass es darauf ankommt, Technologie (und gleichsam die Büroinfrastruktur) so einzusetzen, dass je nach Thema ein adäquater Kommunikationskanal gefunden wird. Tanner (2012) zeigt exemplarisch auf, welche Kommunikationskanäle für welche Anliegen seitens Mitarbeitenden und Führungskräften ihrer untersuchten Stichprobe genutzt werden. Dies kann anderen mobil-flexibel Arbeitenden als Basis und Anregung dienen. Dabei erwähnten die Interviewpartnerinnen und -partner von Tanner (2012) auch, dass durch nicht funktionierende Technologie Motivationsverluste entstehen können und dass es sich auf die Kommunikation im Team sehr negativ auswirken kann, wenn bei einzelnen (oder allen) Kollegen eine zu grosse Hemmschwelle gegenüber technischen Mitteln besteht. Das Experimentieren auch mit der eigenen Arbeitsweise ist für spätere Phasen deshalb Gold wert und muss seitens der Führungskraft initialisiert und begleitet werden.

## 2.2 Die Zunahme und Intensivierung der Kommunikation

Es lässt sich festhalten, dass Kommunikation im mobil-flexiblen Umfeld nicht mehr «nebenbei» oder ganz punktuell passiert, sondern neu überdacht wird bzw. werden sollte. Der Aspekt der Koordination von Kommunikation und dem expliziten und dauerhaften Austausch gewinnt an Relevanz. So zeigte sich in Interviews mit Führungskräften, die nicht oder nur wenig mobil-flexibel arbeiten, dass sie Kommunikation eher als reaktive Tätigkeit sehen (z.B. eine Anordnung), die vor allem dann nötig ist, wenn etwas nicht gut läuft. Führungskräfte mit viel Erfahrung in mobil-flexibler Arbeit sehen dagegen Kommunikation als etwas an, das kontinuierlich stattfindet und somit auch kontinuierlich optimiert werden kann (Baumgartner, 2015). Zudem scheint Kommunikation plötzlich greifbarer und in ihre Einzelteile zerlegt zu werden: Man spricht vom Klären der synchronen (unmittelbaren, z.B. Chat und Telefon) und asynchronen (mittelbaren, z.B. E-Mail) Kommunikationskanäle, dem Umgang mit internen / externen Anrufen und Besuchen sowie einer zunehmenden Bedeutung der informellen Kommunikation (Weichbrodt, Schulze & Krause, 2015a). Kommunikation war und bleibt daher die wichtigste Führungsaufgabe und trägt massgeblich dazu bei, dass die Aufgaben erfüllt werden und ein Team zusammenhält. Sie dient der Abstimmung und Orientierung, der Weitergabe von Informationen, dem Anbieten einer Plattform für soziale Beziehungen sowie dem Vermitteln von Aufmerksamkeit (Hofmann, Bonnet, Schmidt & Wienken, 2015). Mit zunehmender mobil-flexibler Arbeit muss die Kommunikation allerdings offener und proaktiver werden, und dies muss vor allem auch seitens der Führungskraft initialisiert werden.

In den folgenden zwei Abschnitten werden diejenigen Aspekte der Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft vorgestellt, die sich verändert haben: Zum einen geht es darum, was sich in der Art und Weise der Kommunikation ändert und zum anderen, was sich bei den Themen ändert, über welche man im mobil-flexiblen Kontext verstärkt kommuniziert. Die Führungskraft sollte sich dieser Veränderungen bewusst sein; vereinzelt stellen wir auch vor, welche Erwartungen an ihre Rolle sich durch unsere Studien ergeben haben.

### Veränderungen in der Art und Weise der Kommunikation

Der formalen Kommunikation wird weiterhin mittels Besprechungen nachgegangen, sie findet jedoch vermehrt virtuell statt. Die informelle Kommunikation, wie z.B. der «Flurfunk» nimmt dagegen ab, da Mitarbeitende mit zunehmender Flexibilisierung immer weniger im Hauptbüro arbeiten und sich Teammitglieder daher seltener per Zufall treffen. Hofmann et al. (2015) halten dabei fest, dass Führungskräften die Bedeutung von informeller Kommunikation durchaus sehr bewusst ist (siehe auch: Tanner, 2012), sie sie aber dennoch oft zu wenig aktiv fördern. Ein Grund dafür kann sein, dass der Beitrag von informeller Kommunikation auf die Arbeitsleistung nicht direkt messbar ist. So entsteht leicht das Bild, ineffiziente private Gespräche zu führen und sich nicht über arbeitsrelevante Themen auszutauschen.

Auch die Kommunikation über die Kommunikation (Metakommunikation) trägt entscheidend dazu bei, wie die mobil-flexiblen Arbeitsweisen sich innerhalb eines Teams auf die Zusammenarbeit auswirken. Dabei werden nicht nur die Mittel und Kanäle der Kommunikation, sondern auch die Art und Weise wie miteinander gesprochen wird, reflektiert: Sobald mobil-flexibles Arbeiten routinierter wird, erhält der Aspekt des freundlichen und höflichen Umgangs v.a. via E-Mail einen besonderen Stellenwert (Baumgartner, 2015). Denn wenn die Kommunikation innerhalb des Teams grösstenteils schriftlich erfolgt, fallen wertvolle Informationsquellen der Mimik und Gestik weg, mit denen man eine Unterhaltung respektvoll und freundlich gestalten kann (z.B. mit Augenkontakt, mit einem Lächeln). Diese Aspekte können durch die Verwen-

dung von Emojis in E-Mails eingefügt werden, um den Austausch nicht allzu maschinell, sondern auch menschlich zu gestalten (Remdisch, 2005). Gleichzeitig erfordert der Schreibstil und Ausdruck in E-Mails mehr Fingerspitzengefühl seitens der Führungskräfte, denn sie wissen nicht in welcher Situation ihre Mitarbeiterin oder ihr Mitarbeiter die E-Mail liest und wie sie aufgefasst wird. Zum Vergleich: Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre gesamte Arbeitszeit im Hauptbüro verbringen, kann man einerseits auf E-Mails verzichten und Dinge direkt klären. Andererseits erlebt die Führungskraft die Stimmung einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiters oder im gesamten Team eher, und man kann die E-Mail – wenn auch nur bei einer zufälligen Begegnung – besser einordnen.

Vor allem vor dem Hintergrund, dass der informelle Austausch im Büro wegfällt bzw. minimiert wird, wenn sich Mitarbeitende immer seltener treffen, scheinen «emotionalisierte» und persönliche Nachrichten von immenser Bedeutung für das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation zu sein. Doch egal, wie sehr versucht wird, die schriftliche Kommunikation mit Hilfsmitteln freundlicher oder sensibler zu gestalten, mobil-flexibel Arbeitende sind sich dessen stets bewusst, dass die Qualität von persönlichen Treffen unersetzbar ist (Baumgartner, 2015). So wird z.B. in Tanner (2012) gezeigt, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder vermehrt physische Meetings wünschen und mobil-flexibles Arbeiten vor allem dann hinderlich sein kann, wenn es innerhalb des Teams einen hohen Abstimmungsbedarf gibt.

### **Veränderungen bei den Themen der Kommunikation**

In dem Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter werden die Themen in der Kommunikation vielseitiger: Es gilt bzw. darf eigentlich nicht mehr als tabu gelten, Mitarbeitende auch nach privaten Verhältnissen, wie z.B. den Bedingungen im Home Office, der Vereinbarkeit von Familie bzw. Freizeit und Beruf, Krankheit im Home Office, Wohlbefinden etc., zu fragen. Konradt, Hertel und Schmook (2003) zeigen nämlich auf, dass es im Home Office tatsächlich eher die nicht-aufgabenbezogenen Arbeitsbedingungen sind (wie z.B. Betreuungspflichten bei Kindern, zu laute Arbeitsumgebung, Tätigkeiten im Haushalt oder auch Konflikte in der Familie), die zu Stress führen. Vor allem für stark mobil-flexibel Arbeitende, die selten persönlichen Kontakt zu ihren Kolleginnen und Kollegen sowie ihrer Führungskraft haben, kann Vereinsamung ein Risiko sein (Altermatt, Bogusch, Gubser, Höhener & Zäch, 2016). Hier muss die Führungskraft darauf achten, frühzeitig darauf aufmerksam zu machen und entgegen zu wirken.

Weitere veränderte Themen in der Kommunikation sind die Erwartungen seitens der Führungskraft an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gemäss Tanner (2012) wünschen sich diese nämlich eine klare und v.a. regelmässige Auslegung der Erwartungen ihrer Führungskräfte. Diese Erwartungen können zum einen die zu erreichenden Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffen, denn so kann selbständiges Arbeiten ermöglicht werden und die Führungskraft ist stets über den aktuellen Bearbeitungsstand informiert. Zum anderen können auch Erwartungen an den Arbeitsstil, die Erreichbarkeit und die Bereitschaft zu Überstunden der Mitarbeitenden seitens der Führungskraft thematisiert werden und in einer positiveren Life-Domain-Balance und einem gestärkten Vertrauen zwischen Geführten und Führungskraft münden. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter kennt dadurch ihre bzw. seine Anforderungen und Rahmenbedingungen und kann sich daran orientieren. Vieles, was also vor der Einführung mobil-flexibler Arbeit «zwischen» geklärt werden konnte oder durch Beobachtung klar wurde, muss nun proaktiv angesprochen werden, weshalb mehr Kommunikation betrieben werden muss.

Wenn die Führungskraft zu Beginn mobil-flexibler Arbeit der proaktive Motor der Kommunikation ist, so wird die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin, Mitarbeiter mit zunehmender Flexibilisierung notwendigerweise intensiver. So gewinnt das Feedback über die Ressourcen (z.B. Kapazitäten, Know-How) der Geführten immer mehr an Bedeutung: Führungskräfte ermuntern sie zunehmend, sich gegen unrealistische Ziele zu wehren oder auch konstruktive Kritik gegenüber ihren Führungskräften zu äussern (Baumgartner, 2015; Weichbrodt et al., 2015b). Dies bedingt natürlich eine gewisse Offenheit und Bereitschaft auf Seiten der Führungskraft, mit Kritik umgehen zu wollen.

Nicht zuletzt sollte sich ein Team als Ganzes auch weiterhin austauschen – zum einen, um sich gegenseitig vertreten zu können und zum anderen auch darüber, wie die Kommunikation innerhalb des Teams ablaufen soll – über was wird wie wann mit wem kommuniziert? So könnten sich Kolleginnen und Kollegen über ihre unterschiedlichen Arbeitsweisen unterhalten, um die eigene Arbeitsweise und deren Auswirkung auf andere zu reflektieren (Weichbrodt et al., 2015b).

## 2.3 Regeln für die mobil-flexible Zusammenarbeit

Gemäss unserer Literaturdurchsicht geht mobil-flexible Zusammenarbeit mit dem Wunsch nach Regelung ebendieser Zusammenarbeit einher. Wichtig ist jedoch die Frage, auf welcher organisationalen Ebene diese Regelung geschieht: Eine unternehmensweite Policy kann Leitlinien vorgeben, viele Details aber – wie z.B. Reaktionszeiten für E-Mails oder die Erreichbarkeit am Wochenende – müssen letztlich auf den unteren Hierarchieebenen geklärt werden (Tanner et al., 2014). Für Teams und Unternehmen, die noch wenig Erfahrung mit mobil-flexibler Arbeit haben, ist meist mehr und eine detailliertere Regelung nötig – und sie wird auch stärker eingefordert. Für erfahrene Teams sind zu detaillierte Regelungen dagegen eher hinderlich. Hier kann es die Führungskraft auch verstärkt dem Team selbst überlassen, passende Regeln für die mobil-flexible Zusammenarbeit zu definieren (Weichbrodt et al., 2015b). Doch nicht nur das Erstellen von Regeln sondern letztlich deren Einhaltung sind für gelingende mobil-flexible Arbeit kritisch, denn: Sind Regeln und Prozesse zwar vorhanden, werden aber nicht einheitlich ausgeführt, kann dies zu Unsicherheiten und langwierigen Diskussionen führen, die Problemlösungen in die Länge ziehen können (Baumgartner, 2015).

Das Aufstellen von Regeln und deren stetige Reflexion und Weiterentwicklung steht in engem Zusammenhang mit der Art und Weise der Kommunikation über die Erreichbarkeit, denn diese kann bzw. sollte Gegenstand der Regeln sein. Die Erreichbarkeit mobil-flexibler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nicht mehr über Sichtbarkeit zu erkennen, sondern muss proaktiv mitgeteilt und zugänglich gemacht werden (Baumgartner, 2015). Ein aktualisierter für alle sichtbarer Kalender ist dabei ein Must-have. Dabei sollte beachtet werden, dass nicht nur die Erreichbarkeit für interne Kolleginnen und Kollegen gemeint ist, sondern auch diejenige für externe Ansprechpartnerinnen und -partner (Weichbrodt et al., 2013). Auch Kolleginnen und Kollegen einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters im Home Office sollten wissen, wie sie eine Terminanfrage für die Kollegin, den Kollegen Zuhause kommunizieren sollten – wann ist sie, er erreichbar für ein Telefonat, wann ist Stillarbeit? Über die Erreichbarkeit zu reden bzw. diese im Team thematisieren zu lassen, ist Aufgabe der Führungskraft. Das Team sollte sich darüber austauschen und für sich Regeln festlegen, z.B. wie mit verschiedenen Bio-Rhythmen oder dem Arbeiten am Wochenende umgegangen wird. Weitere Aspekte der Erreichbarkeit betreffen die Anwesenheitszeiten im Hauptbüro und die Kernarbeitszeiten. So können z.B. fixe Tage

als Anwesenheitstage und fixe Stunden (z.B. von 10-16 Uhr) als erreichbare Arbeitsstunden definiert werden (Weichbrodt et al., 2015a).

Neben der unterschiedlichen Erreichbarkeit von Teammitgliedern variieren Menschen auch darin, wie stark sie Beruf- und Privatleben verbinden (d.h. «integrieren») bzw. trennen (d.h. «segmentieren»), wie sie also mit Grenzen (engl.: «boundaries») umgehen. Daraus entstehen nach Nippert-Eng (1996) verschiedene Boundary-Typen: die Integrierenden, die Segmentierenden und die Mischtypen. Weil die Grenzen bei mobil-flexibler Arbeit noch diffuser sind, kann gemäss Gisin (2014) das Prinzip der Boundary-Typen im Umgang mit Home Office ein hilfreiches Konzept sein, um den eigenen Umgang mit den Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben reflektieren und managen zu können. Nachfolgend zeigen wir auf, worauf Führungskräfte im Umgang mit den verschiedenen Boundary-Typen achten sollten.

Gemäss Gisin (2014) erleben es Menschen vom Typ *Integrierende* als unangenehm, wenn sie nicht erreichbar sind bzw. nicht die Freiheit haben, flexibel arbeiten zu können. Auch arbeiten Integrierende signifikant häufiger zu Randzeiten unter der Woche und am Wochenende als Segmentierende und Mischtypen. Vor allem für diese Zielgruppe ist ein reibungsloses Funktionieren der technischen Devices, wie Laptop mit Remote Access und Mobiltelefon, entscheidend. Die Führungskraft muss sich daher zum einen für die technischen Mittel einsetzen und zum anderen möglichst freie Hand bei der Arbeitserledigung lassen, um die Flexibilität von Integrierenden nicht zu beschneiden.

Menschen vom Typ *Segmentierende* dagegen trennen strikter zwischen Beruf und Privat, können aber durchaus auch mal integrieren, weshalb es die zu 100% Segmentierenden (und vice versa die zu 100% Integrierenden) nicht gibt. Wenn sie aber mal integrieren und z.B. am Wochenende arbeiten, um das Arbeitsvolumen zu bewerkstelligen oder mal abends telefonisch erreichbar sind, erwarten sie, dass diese Ausnahmen auch beachtet und wertgeschätzt werden. Gemäss Gisin (2014) bevorzugen Segmentierende eher die Arbeit im Main Office. Arbeiten im Home Office fällt ihnen eher schwer und sie benötigen für sich klare Tagesziele und Rituale, um in den Arbeitsmodus zu kommen. Vor allem Führungskräfte, die eher integrieren, sollten die Arbeitsweise der Segmentierenden respektieren und ihnen dabei helfen, die für sie passenden Boundary-Management-Taktiken zu finden.

Der *Mischtyp* kennzeichnet sich dadurch, dass er sowohl integriert als auch segmentiert. Dabei gibt es diejenigen Mischtypen, welche keine Boundary-Management-Taktiken kennen und sich demzufolge nach Regeln und entsprechenden Methoden sehnen, um ihren Arbeitsalltag mehr zu strukturieren. Die anderen Mischtypen, die bereits Boundary-Management-Taktiken anwenden, weichen diese je nach Situation wieder auf und setzen sie nicht konsequent um. Weil es ihnen schwerfällt, eine Strategie zu verfolgen und diese auch beizubehalten, kann dies oft frustrierend für sie selbst sein. Auch dem Umfeld fällt es schwer, die Erreichbarkeit eines Mischtypens verlässlich einzuschätzen. So kann es passieren, dass Segmentierungsversuche vom Umfeld auch teilweise nicht (mehr) akzeptiert werden. Gemäss Selbstaussagen von Mischtypen kann es vorkommen, dass sie sich bei zu viel Segmentation abgeschnitten fühlen aber bei zu viel Integration den Überblick verlieren könnten. Mischtypen unterscheiden jedoch auch die Bedingungen, weshalb sie integrierend arbeiten. So präferieren sie es, wenn sie aus freien Stücken, also aufgrund der intrinsischen Motivation integrieren und nicht, weil andere es explizit von ihnen erwarten. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie Mischtypen bei der Erarbeitung eigener Boundary-Management-Taktiken unterstützen und ein stärkeres Auge auf sie werfen müssen, als auf Integrierende oder Segmentierende. Vor allem als integrierende Führungskraft müssen die Erwartungen gegenüber einem Mischtypen eindeutig geklärt sein, weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besonders dann das Abgrenzen schwer fällt, wenn ihre

Vorgesetzte bzw. ihr Vorgesetzter zu atypischen Zeiten Erreichbarkeit einfordert oder Arbeitsaufträge vergibt. Hier können auch Commitments seitens der Organisation helfen, für Klarheit zu sorgen – vor allem dann, wenn Segmentierende als faul, leistungsunwillig oder nicht committed angesehen werden, weil sie für sich klare Grenzen zwischen Beruf und Privat ziehen.

Sobald einer Führungskraft bewusst ist, dass innerhalb ihres Teams verschiedene Boundary-Typen sind, sollte sie den Dialog im Team anregen und eventuell auch Regeln für die Zusammenarbeit aufstellen lassen. Wenn die unterschiedlichen Arbeitsweisen von Segmentierenden und Integrierenden nicht thematisiert und eingeordnet werden, kann dies zu Frust, Stress und einer konflikthaften Zusammenarbeit führen. Dass dadurch die Arbeitsleistung aber auch das Wohlbefinden am Arbeitsplatz leiden kann, liegt auf der Hand.

Doch nicht nur der unzureichende Umgang mit verschiedenen Boundary-Typen stellt ein Risiko mobil-flexibler Arbeit dar. Mobil-flexible Mitarbeitende können das Wann und Wo ihrer Arbeit grösstenteils selbst bestimmen, weshalb v.a. bei Integrierenden und Mischtypen die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben sehr leicht verschwimmen können. Wird diese Autonomie nun durch das Führen durch Ziele noch verstärkt, kann dies zu einer höheren Arbeitsmotivation und höherem Arbeitseinsatz führen, aber auch gesundheitliche Risiken mit sich bringen. Krause und Dorsemagen (2016) bezeichnen u.a. das Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit – also die Mehrarbeit – als eine Bewältigungsstrategie, um mit erhöhtem Arbeitsstress umzugehen. Diese Mehrarbeit kommt gemäss Tanner (2012) und Weichbrodt (2014) bei mobil-flexibler Arbeit des Öfteren vor und ist gemäss Krause und Dorsemagen (2016) eine Facette der interessierten Selbstgefährdung. Bei der interessierten Selbstgefährdung nimmt die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter eine Gefährdung der eigenen Gesundheit in Kauf, um sich den Erfolg ihrer, seiner eigenen Arbeit zu sichern oder einen Misserfolg zu vermeiden. Die Aufgabe von Führungskräften ist es daher, darauf zu achten, wie mobil-flexible Mitarbeitende ihre Grenzen wahrnehmen und für ihr eigenes Wohlbefinden regulieren, seien es die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben oder zwischen Produktivität und Gesundheit. (Weichbrodt et al., 2015a, 2015b). Und weil sich die Führungskraft kein eigenes Bild mehr durch persönliche Treffen machen kann, wird die Gesundheit des Mitarbeiters zunehmend eine Führungsaufgabe, die mehr Aufmerksamkeit erfordert (Gisin, 2014).

## 2.4 Leistungsmessung

Bereits beim Einstieg in die mobil-flexible Arbeit berichten Führungskräfte von der Schwierigkeit, die Leistung ihrer dezentral arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschätzen zu können. Bei nicht-mobiler Arbeitsweise können Führungskräfte die Leistung vor allem dadurch bewerten, dass sie sehen, dass und wie gearbeitet wird. Bei der Zusammenarbeit, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hauptbüro präsent sind, kann die, der Vorgesetzte direkt zu einer Mitarbeiterin, einem Mitarbeiter gehen und sie, ihn direkt um ein Update bitten. Diese Art von Informationen muss die Führungskraft nun bei mobil-flexibler Arbeit auf eine andere Art und Weise erhalten – wobei bemerkt werden muss, dass allein die Präsenz einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz nicht zwangsweise deren, dessen Produktivität widerspiegelt. Daher können Führungskräfte durch die Präsenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher das *Gefühl* erhalten, die Leistung beobachten und kontrollieren zu können. Dennoch scheint die Führungskraft bei nicht-mobiler Arbeit näher an den Mitarbeitenden zu sein (Baumgartner, 2015). Auch Schulze und Cornelius (2011) beschreiben, wie sich derartige Monitoring-Tätigkeiten der Führungskraft im mobil-flexiblen Rahmen verändern und die Leistungsbeurteilung umso schwieriger wird. Manche Führungskräfte tendieren in der Folge dann

dazu, kleinere und dafür häufigere Aufgaben zu vergeben, was wiederum zeigt, dass Führungskräften das Loslassen und Vertrauen in die Leistungserbringung der Mitarbeitenden durchaus schwerfällt.

Weiterhin schien es vor der Einführung der mobil-flexiblen Arbeitsweise eine klare Trennung zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft zu geben. Führungskräfte beschreiben nämlich, dass bei der mobil-flexiblen Zusammenarbeit die Grenzen zwischen ihnen und den Geführten zunehmend verschwimmen und in der Folge Beurteilungen ungenau würden (Baumgartner, 2015). Weichbrodt et al. (2014) ergänzen, wie im fortgeschrittenen Umgang mit mobil-flexibler Arbeit die Hierarchien flacher werden. Schulze und Cornelius (2011) liefern hierfür eine mögliche Erklärung: Wenn die klassischen Rollengrenzen zwischen Führungskraft und Geführten verschwimmen, kann dies dahin deuten, dass Teammitglieder eigeninitiativ Führungsaufgaben, z.B. zur Koordination oder Aufgabenbearbeitung übernehmen. Die Autoren zeigen weiterhin, dass dies ein Zeichen von erfolgreichen Teams ist.

Mit steigender Flexibilität wandelt sich das Bild von einer prozess- zu einer ergebnisorientierten Führung: Der Prozess zur Leistungserstellung ist weniger sichtbar und scheint daher seitens der Führungskraft nicht bewertet werden zu können. Nichtsdestotrotz ist ihm umso mehr Aufmerksamkeit zu schenken, da die Leistungserbringung unter mobilen Bedingungen manche Mitarbeiterin, manchen Mitarbeiter vor neue Herausforderungen stellt. Führungskräfte müssen daher zunehmend einen delegierenden Führungsstil pflegen und so erhalten Führungsinstrumente, wie z.B. «Management by Objectives» (MbO) erneut eine wichtige Bedeutung. Führung durch kontinuierliche Verhaltensbeobachtung und Kontrolle kann dagegen, wenn überhaupt, nur noch teilweise praktiziert werden. Konradt et al. (2003) zeigen, dass sich eine hohe Qualität des MbO positiv auf die Jobzufriedenheit und negativ auf den erlebten Stress auswirkt. Eine hohe MbO-Qualität äussert sich dabei durch drei Kernelemente: hohe und klare Ziele setzen, eine mit den Mitarbeitenden gemeinsam verhandelte Zielsetzung sowie unterjährig gegenseitiges Feedback. Tanner (2012) ergänzt, dass die Zielbesprechung mit mobil-flexiblen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im besten Fall physisch passiert, da das Nachfragen und Schärfen der Ziele im Dialog einfacher möglich ist und letztlich zu einer höheren Zielbindung führt. Wichtig sind ebenfalls eine regelmässige Überprüfung der Zielerreichung und Unterstützung der Mitarbeitenden seitens der Führungskraft. Diese Unterstützung darf sich nicht durch Kontrolle äussern, sondern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich gezielt Hilfe bei der Priorisierung von Teilzielen und -tätigkeiten. Altermatt et al. (2016) entwerfen ein Modell, welches je nach Situation und Aufgabe mehr Hierarchie und Topdown-Führung oder mehr Autonomie seitens der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters verlangt. Die Option, dass Mitarbeitende dabei zu hohe Ziele auch nach unten anpassen dürfen, muss es dabei ebenfalls geben, andernfalls kann es zu Motivationsverlusten kommen. Die Ziele, die im Rahmen eines MbO-Gesprächs bestimmt werden, umfassen in vielen Fällen nicht alle Tätigkeiten, die eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter während eines Arbeitstages vollbringt. Tätigkeiten, die sich positiv auf das Geschäft auswirken, aber nicht Teil der Zielvereinbarungen sind, müssen ebenfalls gesehen und wertgeschätzt werden. Gleichzeitig ist es auch so, dass Ziele wenig verbindlich sind, wenn die Zielerreichung nicht regelmässig überprüft wird und insbesondere bei Nichterreichung Massnahmen ergriffen werden.

Führungskräfte fragen sich zudem, wie sie den Input (z.B. Arbeitsstunden) gegenüber dem Output (z.B. das tatsächliche Ergebnis) messen und vergleichen können. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Home Office sind, hat die, der Vorgesetzte keine Übersicht mehr, wie viele Stunden sie, er nun tatsächlich arbeitet. Hier muss zwischen den Geführten und der Führungskraft eine gemeinsame Regelung gefunden werden, wie Input und Output sichtbar ge-

macht werden kann - z.B. durch regelmässige Updates via E-Mail oder WebCalls (Baumgartner, 2015, Weichbrodt et al., 2013). Mit der Übersicht über den Input der Arbeitsleistung der, des Einzelnen ist auch verbunden, dass die Führungskraft die Auslastung ihres gesamten Teams im Blick haben muss, sodass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zu viel bzw. zu wenig arbeiten. Vor allem dann, wenn diese noch in anderen Projekten sind, die nicht von der eigenen Führungskraft geleitet werden, fungiert ein solches Monitoring der Auslastung im Sinne eines Frühwarnsystems für zu hohe psychische Belastung und Beanspruchung. Wie die personellen Ressourcen innerhalb eines Teams verteilt sind, kann dabei auch innerhalb eines Teammeetings besprochen und ggf. auf einem gemeinsamen Dokument festgehalten werden (Weichbrodt et al., 2015a, Weichbrodt et al., 2015b). Doch neben dem Erfassen der Arbeitszeit, das ein Instrument der Inputmessung sein kann, setzt hier wohl auch die grösste Herausforderung für Führungskräfte an: den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eher in ihrem Leistungswillen zu vertrauen, als ihre Arbeitsstunden akribisch zu kontrollieren.

### 3 VERÄNDERTES SELBSTVERSTÄNDNIS DER FÜHRUNGSKRAFT

Neben den bislang genannten Herausforderungen auf der Handlungsebene bringt mobil-flexibles Arbeiten auch weitere Herausforderungen für Führungskräfte mit sich, die ihr Rollenverständnis betreffen. Nachfolgend widmen wir uns daher dem veränderten Selbstverständnis als Führungskraft: Mit zunehmender mobil-flexibler Arbeit müssen sich Führungspersonen erneut damit auseinandersetzen, was Führung für sie grundsätzlich bedeutet und wie sie sich als Führungskraft sehen. Weil sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Führungskraft orientieren, sollte sich bei Work Smart die Führungskraft mehr denn je ihrer Vorbildrolle bewusst sein. Daraus entsteht nicht nur ein «neues» Selbstverständnis der Führungskraft, sondern es ergeben sich auch aktive unterstützende Handlungen gegenüber den Geführten, die sich je nachdem, in welcher Rolle sich die Führungskraft befindet, unterschiedlich zeigen. Diesen Herausforderungen im Selbstverständnis der Führungskraft kann man nur bedingt mit direkten Interventionen wie z.B. Schulungen begegnen, da sie einen individuellen Lern- und Entwicklungsprozess der Führungskraft benötigen. Besser geeignet ist daher eine kontinuierliche Begleitung in Form von Coachings oder anderen Formen der Personalentwicklung, die die mentale Einstellung der Führungskraft entwickeln.

#### 3.1 Die Führungskraft als Orientierung

Die Führungskraft als Vorbild in der mobil-flexiblen Zusammenarbeit lebt ihren Mitarbeitenden bestimmte Verhaltensweisen vor und gibt ihnen somit eine Orientierung, was seitens der Organisation gewünscht ist oder nicht.

##### **Vorbild für mobil-flexibles Arbeiten**

Bei «klassischer» Zusammenarbeit im Hauptbüro können Führungskräfte ihren immer anwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern korrektes Arbeiten und Verhalten einfach vorleben und somit vermitteln. Auch wenn diese direkte Vorbildfunktion bei mobil-flexibler Arbeit nicht mehr im selben Masse möglich ist, fungieren Führungskräfte natürlich nach wie vor als Vorbild – nicht zuletzt auch in Bezug auf die eigene Auslegung von Work Smart. Wie eine Führungskraft ihre eigene mobil-flexible Arbeitsweise ausgestaltet, wird von den Mitarbeitenden genauestens wahrgenommen. Daran können sich Geführte orientieren und ihre eigenen An- und Abwesenheiten damit vergleichen und anpassen (Weichbrodt et al., 2015b). Die Führungskraft fungiert auch beim Finden der eigenen Arbeitspraxis als Vorbild, weil auch sie selbst die eigene Arbeitsweise immer wieder anpassen muss, d.h. die eigene Erreichbarkeit, das Ausmass der Flexibilität sowie die Life-Domain-Balance immer selbst beobachtet und anpasst. Wenn eine Führungskraft dem mobil-flexiblen Arbeiten nicht positiv gegenübersteht, es aber für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich ist, kann dies den eigentlich mit mehr Freiraum verbundenen «neuen» Arbeitsstil auch einschränken. In der Folge kann es ihnen schwerer fallen, ihre eigene passende Arbeitsweise zu finden und das Konzept der mobil-flexiblen Arbeitsweise in der Organisation voran zu treiben (Weichbrodt et al., 2015b).

##### **Vorbild für proaktive Kommunikation**

Dass die Führungskraft bei verstärkt etablierter mobil-flexiblen Arbeit eine entscheidende Schlüsselrolle einnimmt, zeigt auch, dass sie von sich aus auf ihre Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter zugehen muss, um einen Eindruck der individuellen Arbeitsweisen, des Wohlbefindens, der Produktivität, der Bedürfnisse zu erhalten und entsprechend Feedback zu geben (Hofmann et al., 2015). Die proaktive Kommunikation muss daher von der Führungskraft vorgelebt werden, damit auch die einzelne Mitarbeiterin bzw. der einzelne Mitarbeiter beginnt, vermehrt Eigenverantwortung für ihre bzw. seine Arbeitsbedingungen zu übernehmen und eigenständig mit Bedürfnissen und Problemen proaktiv auf die Führungskraft zugeht.

### **Vorbild für Abgrenzung und Gesundheit**

Altermatt et al. (2016) zeigen, wie Führungskräfte auch ihre eigenen (Leistungs-)Grenzen wahrnehmen, akzeptieren und gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunizieren (müssen). Auch der Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit konfrontiert Führungskräfte damit, ihre eigene Leistungsfähigkeit und ihr Pausenverhalten zu reflektieren. Zusätzlich auch noch auf ihre Geführten proaktiv zu achten, wird als *Self & Staff Care* bezeichnet und als anspruchsvoll wahrgenommen. Vor allem, wenn es sich um chronisch kranke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handelt, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften, den betroffenen Personen sowie dem Case Management und HR zwingend notwendig, aber oftmals nicht zufriedenstellend vorhanden (Altermatt et al., 2016).

## **3.2 Die Führungskraft als Unterstützung**

Wie in den Kapiteln zu den Herausforderungen auf der Handlungsebene beschrieben, kommen auf die Führungskräfte durch mobil-flexibles Arbeiten neue Tätigkeiten zu. Dabei geht es aber nicht nur darum, konkrete Verhaltensweisen zu ändern. Wie in jedem tiefgreifenden Veränderungsprozess, ist es auch bei der Etablierung mobil-flexibler Arbeit Aufgabe der Führung, als *Moderator zwischen «alt» und «neu»* zu vermitteln. Damit ist vorrangig der kulturelle Wandel in der Organisation gemeint – alte Denkmuster (z.B. «Präsenz heisst fleissiges Arbeiten. Abwesenheit entspricht Kranksein und die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter wird entsprechend nicht kontaktiert») müssen aufbrechen und neue Muster zulassen («Präsenz ist kein Muss, Leistung kann auch in Abwesenheit erbracht werden, denn die Abwesenheit im Hauptbüro kann eine Anwesenheit im Home Office bedeuten») (Weichbrodt et al., 2014, 2015a). Die Führungskraft hat dabei v.a. zu Beginn der mobil-flexiblen Arbeit die Verantwortung, Altes und Neues zu identifizieren und den Wandel einerseits bewusst zu steuern und ihn andererseits auch für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar zu machen, ihn also zu thematisieren (Weichbrodt et al., 2015b). Auch Ungerechtigkeiten und daraus entstehender Neid sollte die Führungskraft erkennen und entsprechend aus dem Weg räumen bzw. klären (Weichbrodt et al., 2015b). Bei fortgeschrittener Flexibilisierung wird die Führungskraft auch als *Coach für die einzelne Mitarbeiterin oder den einzelnen Mitarbeiter bzw. das Team* bezeichnet, der sie beim individuellen und gemeinsamen Experimentieren mit neuen Arbeitsweisen begleitet und angeleitet reflektieren lässt (Schulze & Cornelius, 2011, Weichbrodt et al., 2015a).

Gemäss Schulze und Cornelius (2011) ist es förderlich, wenn sich Führungskräfte bei ihren Mitarbeitenden individuell und regelmässig nach deren Bedürfnissen und Anforderungen erkundigen. Vor allem zu Beginn der mobil-flexiblen Arbeitsweise ist zu lernen, mit der neu angebotenen Freiheit umzugehen. Dabei sollten Mitarbeitende von ihren Führungskräften unterstützt werden (Tanner, 2012), was von den im Rahmen der Studien interviewten Führungskräften auch selbst als eine wichtige Führungsaufgabe angesehen wird (Baumgartner, 2015). Auch Weichbrodt et al. (2015) unterstützen diesen Aspekt und führen aus, dass es bei fortge-

schrittener mobil-flexibler Arbeit die Aufgabe der Führung ist, die Optimierung der mobil-flexiblen Arbeitsweise zu steuern. Ideal ist, wenn Führungskräfte zu Beginn von Work Smart Schritt für Schritt die Möglichkeiten des mobil-flexiblen Arbeitens aufzeigen, wohingegen sie bei intensiverer Etablierung eher darauf achten, dass sich Mitarbeitende nicht überarbeiten und die ständige Erreichbarkeit nicht zum gesundheitlichen Risiko wird. Dies kann u.a. mit intensivem gegenseitigem Feedback sowie gezielter Anerkennung bei gutem Handling der mobil-flexiblen Arbeitsweise der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters seitens der Führungskraft erreicht werden. Auch fragt sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach privaten Angelegenheiten, wie bereits im Kapitel 2.2 zur Zunahme und Intensivierung der Kommunikation deutlich wurde. Hofmann et al. (2015) betonen drei Kompetenzen für das Gelingen mobil-flexibler Arbeit: «Selbstmanagement», «proaktive Kommunikation» und «Medienkompetenz». Diese gilt es als Führungsperson bei sich und den Mitarbeitenden zu fördern.

Trotz aller Bemühungen kann es sich ergeben, dass eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter mit der mobil-flexiblen Arbeitsweise nicht zurechtkommt. Dann kann es durchaus vorkommen – und wäre in dieser Situation auch in beiderseitigem Interesse – die mobil-flexible Arbeitsweise einzugrenzen (siehe auch: Weichbrodt et al., 2014, Baumgartner, 2015). Insgesamt heisst dies für das Selbstverständnis der Führungskraft, dass sie den Fokus ihrer Tätigkeiten auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung legen muss und sich somit als *Servant Leader* verstehen sollte. Dabei darf sie jedoch nicht vergessen, dass Work Smart die individuellen Arbeitsweisen berücksichtigt und somit den klassischen 8-to-5-Arbeitstag im Hauptbüro nicht ausschliesst.

Vor allem bei der Suche nach neuem Personal sollte auch die Eignung für mobil-flexibles Arbeiten angesprochen werden. Besonders junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie z.B. Studienabgängerinnen und -abgänger scheinen ihre Fähigkeit, sich, also ihre Tätigkeiten und Arbeitsorte sowie -zeiten koordinieren zu können, zu überschätzen. Die Führungskraft muss dann beobachten und einschätzen, ob sie überfordert sind und der Handlungsspielraum ggf. begrenzt oder ein adäquater Orientierungs- und Rückzugsrahmen gesetzt werden muss (Baumgartner, 2015).

## 4 VERÄNDERTE BEZIEHUNGSGESTALTUNG

Die Neuerungen im Verhalten sowie das veränderte Selbstverständnis der Führungskräfte führen zu einer engeren Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten. Auf den ersten Blick scheint hier ein Paradox vorzuliegen: Führungskraft und Mitarbeiterin, Mitarbeiter arbeiten zwar zunehmend räumlich getrennt voneinander, die verantwortliche Beziehungsgestaltung bleibt jedoch mindestens so wichtig wie vor der mobil-flexiblen Arbeitsform. Die Führungskraft sollte sich dieser „unsichtbaren Nähe“ bewusst sein.

Nachfolgend möchten wir auf spezifische Aspekte der Beziehungsebene zwischen Führenden und Geführten eingehen. Für diese Herausforderungen sind für Führungskräfte kontinuierliches Sparring und Reflexion am besten. So sind z.B. Peer-Mentoring-Konzepte oder andere Formen des Austausches zwischen gleichrangigen Beteiligten eine gute Wahl, um bei der Entwicklung der Beziehungsgestaltung zu unterstützen.

### 4.1 Vertrauen vs. Kontrolle

Eingangs wurde erwähnt, dass durch mobil-flexibles Arbeiten neue Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte herangetragen werden. Die dabei als am wichtigsten bewertete ist das gegenseitig zu erbringende Vertrauen (Tanner, 2012). Führungskräfte berichten, dass sie durchaus das Bedürfnis haben, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Vertrauen zu schenken, die Eigenverantwortung zu stärken und Entscheidungskompetenzen zu delegieren – jedoch abhängig von den jeweiligen individuellen Kompetenzen. Kontrolle als Gegenpol von Vertrauen bleibt dabei wichtig, erfolgt jedoch transparent und darf die Aufgabenbearbeitung nicht behindern (Altermatt et al., 2016). Nachfolgend zeigen wir auf, welchen Einfluss bereits vorgestellte Themen dieses White Papers auf das Vertrauen haben.

#### **Erreichbarkeit schafft Vertrauen**

Obgleich es bereits in der Anfangsphase genannt wurde, scheint das Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab dem fortgeschrittenen mobil-flexiblen Arbeiten ein notwendigeres Thema für Führungskräfte zu sein. Sobald Home Office möglich ist, muss die Führungskraft ihren Mitarbeitenden auch vertrauen, dass diese tatsächlich ihrer Arbeit nachgehen und – falls die Arbeitsstunden notiert werden – auch wirklich die vereinbarte Arbeitszeit einhalten. Führungskräfte nehmen hier bei sich teilweise Misstrauen und Zweifel wahr (Baumgartner, 2015). Verstärkt wird dies, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Home Office nicht zu erreichen sind bzw. nicht zurückrufen. Hier wird der Zusammenhang zwischen der Erreichbarkeit bzw. der hohen Bedeutung von Regeln der Erreichbarkeit und dem Vertrauen deutlich. Eine Regelung kann dabei z.B. sein, dass man sich spätestens 30 Minuten nach einer Kontaktaufnahme im Home Office zurückmelden muss (Baumgartner, 2015). Je weniger Regeln existieren, desto mehr muss die Führungskraft ihren Mitarbeitenden (aber auch die Mitarbeitenden untereinander) vertrauen, dass sie die Arbeit erledigen. Gleichzeitig kann es auch sein, dass eine hohe Regulation ein Zeichen für zu wenig Vertrauen ist. Es ist daher wichtig, dass die Führungskraft mit ihren Mitarbeitenden eine Balance zwischen Vertrauen und kontrollierender Regulierung findet.

## Ein Vorbild zu sein schafft Vertrauen

Sobald mobil-flexibles Arbeiten etwas fortgeschrittener in der Organisation gelebt wird, wird der Zusammenhang zwischen der Rolle der Führungskraft als Vorbild mobil-flexiblen Arbeitens und dem Aufbau von Vertrauen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwähnt (Baumgartner, 2015). Wenn das Vertrauen verstärkt Einfluss auf die Art und Weise der Führung erhält, sollte die Führungskraft zwar den Überblick über die vergebenen Arbeitsaufträge behalten, darf sich aber nicht mehr in Detailfragen einmischen bzw. «micromanagen». Um Vertrauen entstehen zu lassen, kann eine proaktive Kommunikation seitens der Führungskraft und später auch seitens der Mitarbeitenden, sowie Metakommunikation unterstützen. Diese sollte v.a. in den Anfangsphasen von mobil-flexiblem Arbeiten besonders intensiv und stets dadurch geprägt sein, dass die Führungskraft die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter beim selbständigen Arbeiten unterstützt (Tanner, 2012).

## 4.2 Teamzusammenhalt vs. Selbständigkeit

Die Aufgabe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Team zu formen und sich für den Zusammenhalt aktiv einzusetzen, wird erst dann von Führungskräften als relevant bezeichnet, wenn mobil-flexibles Arbeiten schon recht vorangeschritten ist. Konkret ist von «Zersplitterung» die Rede, weil jeder an einem anderen Ort arbeitet und sich daher Teammitglieder nicht mehr durch Präsenz als zueinander zugehörig wahrnehmen können. Die Vielseitigkeit der Aufgaben, die kulturelle Unterschiedlichkeit sowie auch die individuelle Persönlichkeit sind dabei Aspekte, die die Herausforderung für die Führungskraft erhöhen (Baumgartner, 2015). Wie jedoch im Kapitel 2.3 zu den Regeln der mobil-flexiblen Zusammenarbeit bereits schon erwähnt, können auch fixe Anwesenheiten im Hauptbüro bestimmt werden, zu denen sich das Team wieder trifft und zueinander findet. Dass trotz der empfundenen «Zersplitterung» die Zusammenarbeit im Team motivationsfördernde Aspekte hat, zeigt Tanner (2012): Das gemeinsame Bearbeiten von Aufgaben, sowie das Unterstützen und gegenseitige Beraten bei schwierigen Aufgaben innerhalb des Teams wirkt sich positiv auf die Arbeitsmotivation aus.

Schulze und Cornelius (2011) empfehlen zudem, gezielt in der Startphase Teamentwicklungsmaßnahmen durchzuführen. Dieser zusätzliche Aufwand zu Beginn der mobil-flexiblen Arbeit wirkt sich auf die spätere Zusammenarbeit positiv aus, da sich die Teammitglieder bereits kennen und im besten Fall «als Einheit» in die neue Arbeitsform starten. Dies kann z.B. auch das Erstellen von Regeln innerhalb eines Teams oder den Austausch und Umgang über bzw. mit verschiedenen Arbeitsweisen erleichtern. Denn vor allem vor dem Hintergrund verschiedener Boundary-Typen in einem Team, ist es die Aufgabe der Führungskraft darüber aufzuklären und den gegenseitigen respektvollen Umgang miteinander zu fördern. Wenn in einem Team bereits ein vertrauens- und respektvolles Klima herrscht, können auch eher mal unangenehme oder unstimmgige Aspekte offen angesprochen werden, um so die Passgenauigkeit der Zusammenarbeit zu schärfen.

## 5 DER ORGANISATIONALE KONTEXT

Wie die vorherigen Kapitel zeigen, werden an eine Führungskraft im mobil-flexiblen Kontext sehr viele Erwartungen gestellt. Führungskräfte scheinen eine entscheidende Rolle zu spielen – sei es bei der Einführung von Work Smart, dem Beitrag zum Wandel der Organisationskultur oder auch bei der individuellen Führung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So können sie einerseits entscheidend dazu beitragen, dass die mobil-flexible Arbeit zu besseren Arbeitsbedingungen führt, andererseits sind ihnen die Hände gebunden, wenn sie seitens der Organisation nicht die dazu erforderlichen Ressourcen erhalten. Und wenn die Einführung und Begleitung von Work Smart zwar Teil der Führungsaufgabe, aber nicht Teil ihrer Zielvereinbarung bzw. des Anreizsystems sind, kann es passieren, dass es den Führungskräften an entsprechender Wertschätzung mangelt (Hofmann et al., 2015). Hofmann et al. (2015) betonen weiterhin, dass die Bedeutsamkeit der Führungsarbeit zunimmt, je tiefer die Ebene der Führung ist: So scheint die Gefahr der gesundheitlichen Nachteile (z.B. Selbstausschöpfung) bei Führungskräften in niedrigeren Organisationsebenen grösser zu sein als in höheren. Befürchtungen, ihren Arbeitsauftrag der Firma nicht vollständig ausführen zu können, nennt ca. ein Viertel der befragten Führungskräfte, wobei dieser Anteil wächst, je näher die Führungskraft «an der Front» arbeitet (also je niedriger die Organisationsebene ist). Für Führungskräfte kann es also durch fehlende Wertschätzung und Unterstützung seitens der Organisation zu Frust kommen und zusätzlich fallen sie aufgrund des höheren Stresslevels auf unteren Führungsebenen unter ein erhöhtes gesundheitliches Risiko. Das Management sollte daher darauf achten, den Führungskräften ausreichend Handlungsspielraum zu ermöglichen und ihre Arbeit entsprechend wertzuschätzen. Altermatt et al. (2016) ergänzen, dass Führungskräfte klare Regeln bzgl. der erforderlichen Erreichbarkeit, Stellvertretung und Zielvereinbarung benötigen, um dies entsprechend auch ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterzugeben und selbst gesund zu führen. Das heisst, dass Führungskräfte das, was sie ihren Geführten weitergeben auch von ihren Vorgesetzten selbst erfahren müssen.

Nicht nur beim Umgang mit neuen Technologien in der mobil-flexiblen Zusammenarbeit muss die Führungskraft das Experimentieren der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anregen. Altermatt et al. (2016) zeigen auf, dass es den Zuspruch des oberen Managements benötigt, unterschiedliche Arbeitsweisen auszuprobieren und sich dadurch zwingend auch die Fehlerkultur eines Unternehmens ändert. Fehler werden hier nämlich als wichtige Erfahrungen im Lernprozess gesehen und sind daher notwendig.

Weiterhin liegt es letztlich nahe, dass mit zunehmenden Führungsaufgaben, wie z.B. der verstärkten individuellen Beachtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seitens der Führungskraft auch der Zeitbedarf wächst. Führung kann entsprechend nicht mehr «nebenbei» ablaufen, sondern bedarf der bewussten Gestaltung und Reflexion der Führungskraft (Baumgartner, 2015). Oftmals kollidiert dies mit einer zu hohen Führungsspanne (Hofmann et al., 2015).

Weichbrodt et al. (2015b) zeigen zudem auf, dass eine intensive Zusammenarbeit zwischen zentralen Stabsfunktionen, wie z.B. dem HR, der IT sowie dem Facility Management von existenzieller Bedeutung ist. Die Führungskraft kann dabei davon profitieren, wenn sich HR, IT und Facility Management zusammenschliessen und den Dialog mit der Führungskraft suchen, um die passende Technologie zu finden (z.B. zur Stundenerfassung oder auch Kollaboration) und auch deren Einsatz zu fördern. Zudem müssen die Inputs ihrer Geführten bei der IT-Ausstattung oder auch bei der Gestaltung der Arbeitsplätze im Hauptbüro seitens IT und HR bearbeitet werden. Entsprechend müssen auch diese Abteilungen für den Umgang mit den mobil-flexiblen Änderungen vorbereitet sein und die Führungskräfte unterstützen.

## **6 FAZIT: BEWUSSTSEIN FÜR ERFOLGREICHE MOBIL-FLEXIBLE ZUSAMMENARBEIT ENTWICKELN**

Die vorangegangenen, von uns herausgearbeiteten Führungsherausforderungen zeigen vor allem eines: Sie sind nicht fundamental neu. Eine Führungskraft gilt schon immer als Vorbild, kümmert sich um den Teamzusammenhalt und misst die Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch mobil-flexibles Arbeiten bekommen diese Themen jedoch eine grössere Brisanz und müssen teils neu gedacht und anders angegangen werden. Beispielsweise ist eine inkonsequente Implementierung von zielorientierter Führung, nach der Zielvereinbarungen als reine Formalie abgehandelt werden und ansonsten nach wie vor mittels Anordnungen geführt wird, mit mobil-flexibler Arbeit nicht vereinbar. Wenn mobil-flexible Arbeit erfolgreich umgesetzt werden soll, gilt es, die Ansätze des MbO zu Ende zu denken und zwar mithilfe gesicherter psychologischer Befunde zu den Auswirkungen von Zielsetzung und -überprüfung auf die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit. Und obschon sich manche der für mobil-flexible Arbeit erforderlichen Herangehensweisen relativ leicht erlernen und umsetzen lassen, geht die Einführung von Work Smart mit einem Organisationswandel einher. Dafür braucht es auch eine Veränderung des Führungsbewusstseins. Diese mentale Veränderung bei den Führungskräften und Managern selbst muss mit der Veränderung auf der Ebene des konkreten Verhaltens einhergehen, denn das eine benötigt das andere. Für das Top und Middle Management bedeutet dies, dass Führungskräfte entsprechende Ressourcen und Spielräume benötigen, um sich den mentalen und operativen Herausforderungen stellen zu können. Denn ohne die Vorbildwirkung der Führenden kann es auch keinen Wandel auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters geben, bei dem die mobil-flexible Arbeitsweise letztlich auch die Arbeitserfüllung unterstützen soll.

Führungskräfte, die sich neu im Work-Smart-Kontext befinden, können bei der Vorstellung des «Experimentierens» sowie fehlender Präsenzkontrolle schnell an ihre mentalen Grenzen der bisherigen Führungspraxis kommen und ins Straucheln geraten. Für die mobil-flexible Arbeitsweise gibt es kein festgeschriebenes Erfolgsrezept, sie fügt sich somit in die heutige Rahmenbedingung der zunehmenden Unsicherheit ein. Wer lernt mit ihr umzugehen und versteht, dass Experimentieren nie zu 100% kontrolliert werden kann, kann der Unsicherheit adäquat begegnen. Unser Ziel ist es, mit den hier dargestellten Befunden des White Papers die Black Box «mobil-flexible Zusammenarbeit» verstehbarer zu machen und anzuregen, die Experimente passend zur eigenen Organisation zu gestalten. Das Beobachten und Reflektieren der eigenen Arbeitsweise und der des eigenen Teams ermöglichen eine stetige Weiterentwicklung und Übung, so dass Work Smart seine positiven Seiten entfalten kann.

Jegliche erwähnten Herausforderungen – sei es die Metakommunikation oder auch die verstärkte Zweckrationalität – erfordern grosse Offenheit und Bereitschaft zur Selbstreflexion seitens der Führenden. Ein essentieller Punkt dabei ist der Ausbau des Vertrauens sowie die Abkehr vom klassischen Kontrollverständnis. Kontrolle erfüllt die Funktion der Sicherheit; diese im mobil-flexiblen Kontext zu erhalten bedarf anderer Mechanismen und proaktiver Handlungen seitens der Führungskraft als die pure Anwesenheit der Mitarbeitenden im Hauptbüro zu kontrollieren. Die Kunst besteht also darin, sich Sicherheit – und damit Kontrolle – in Zeiten der Unsicherheit und Ungewissheit des mobil-flexiblen Arbeitens zu verschaffen. Solche Mechanismen zur Vermittlung von Sicherheit können z.B. eine kontinuierliche proaktive Kommunikation, das Aufstellen von Regeln zur Zusammenarbeit oder auch eine regelmässige Zielüberprüfung sein, welche gleichzeitig auch zur Bildung von Vertrauen beitragen.

All diese Punkte lassen sich beschreiben als die Entwicklung von einem Führungs-Mindset, das stark geprägt ist von sozialen Normen und deren Einhaltung, von Tradition, Status und

Hierarchien, sowie von der Vorstellung des «einen richtigen Weges», hin zu einem eher individualistischen Führungs-Mindset, das geprägt ist von Zweckrationalität, Zielorientierung und Eigenverantwortung. Verschiedene Theorien der Entwicklungspsychologie und der Führungsforschung haben diese Mindsets bzw. Zustände ausdifferenziert und benannt. Trotz leichter Unterschiede beinhalten sie dennoch genügend Gemeinsamkeiten, sodass von einem fundamentalen qualitativen Unterschied ausgegangen werden kann (McCauley, Drath, Palus, O'Connor & Baker, 2006). So sprechen Kegan und Lahey (2009) von der Entwicklung des «socialized mind» zum «self-authoring mind» und Willms (2010) von «konventioneller Führung» und ihrem Übergang hin zu «zweckrationaler Führung». Laloux (2014) betrachtet Organisationen anstelle von Individuen und benutzt die Unterscheidung «konformistisches» und «Leistungs»-Paradigma. Mobil-flexible Arbeit, wenn sie konsequent umgesetzt werden soll, erfordert also eine ausgeprägte Entwicklung hin zu den genannten Konzepten «zweckrationaler Führung», «self-authoring mind» bzw. dem «Leistungs-Paradigma».

Einige der von uns gefundenen Führungsherausforderungen lassen sich aber auch bereits der nächsthöheren Entwicklungsstufe, der «relativistischen Führung» (Willms, 2010) oder aber dem «pluralistischen Paradigma» (Laloux, 2014), zuordnen. Wenn es zum Beispiel darum geht, den Wert der informellen, ungeplanten Kommunikation zu sehen und ihr dementsprechend auch Raum zu verschaffen, ist eine Überwindung des rein zweckrationalen Denkens nötig. Auch der bewusste Einbezug von Themen wie Gesundheit und Familie, sowie das Selbstverständnis der aktiven Unterstützung der Mitarbeitenden, erfordern von Führungskräften eine Denk- und Handlungsweise, die über das Zweckrationale hinausgehen.

Die in diesem White Paper diskutierten Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit verdeutlichen also, dass die Etablierung mobil-flexibler Arbeit mehr ist als das Erlernen von Techniken oder Technologien und die Implementierung von Massnahmen. Führungskräfte, aber natürlich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Organisation als Ganzes, müssen einen «Entwicklungsschub» machen. Dieser kann sich über eine längere Zeit evolutionär vollziehen oder auch krisenhaft das Unternehmen in kurzer Zeit revolutionär «durchschütteln». Die Entwicklung des Führungsverständnisses, die beim Top Management anfängt, spielt dabei in jedem Fall eine zentrale Rolle.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Altermatt, T., Bogusch, K., Gubser, S., Höhener, M. & Zäch, S. (2016). *Neue Arbeitsformen. Welche Bedeutung messen Führungskräfte den neuen Formen von Arbeit bei und welche Bedürfnisse und Unterstützungsbedarfe haben sie?* Unveröffentlichte Semesterarbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Baumgartner, B. (2015). *Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung: Eine qualitative Interviewstudie zur Führungsentwicklung unter Einbezug des FlexWork Phasenmodells*. Master Thesis. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/11654/11866>
- Degenhardt, B., Weichbrodt, J., Coradi, A., & Wieser, A. (2015). *Neue Arbeitswelten: Kompetenz-entwicklung für geringeres Stresserleben*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier Nr. 36. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz. Verfügbar unter <https://gesundheitsfoerderung.ch/ueber-uns/downloads.html>
- Gisin, L. (2014): *Untersuchung des Einflusses der Boundary Theorie auf das mobile Telearbeiten, insbesondere der Arbeit im Home Office*. Master Thesis. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/11654/4896>
- Gisin, L., Schulze, H., Knöpfli, D. & Degenhardt, B. (2013). *Schweizerische Umfrage «Home Office 2012». Aktuelle Bedingungen sowie Vor- und Nachteile aus Sicht von Routiniers*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter <http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/abgeschlossene-projekte/home-office-2012/home-office-2012>
- Hofmann, J., Bonnet, P., Schmidt, C. & Wienken, V. (2015). *Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Boston: Harvard Business Press.
- Konradt, U., Hertel, G. & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among tele-workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61-79. DOI:10.1080/13594320344000020
- Krause, A. & Dorsemagen, C. (2016). Neue Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In G. Falter (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 153-164). Bern: Hogrefe.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G. & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 634-653. DOI:10.1016/j.leaqua.2006.10.006
- Meissner, J. O., Weichbrodt, J., Hübscher, B., Baumann, S., Klotz, U., Pekruhl, U., Gisin, L. & Gisler, A. (2016). *Flexible neue Arbeitswelt. Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene*. Zürich: vdf Hochschulverlag. Verfügbar unter <http://vdf.ch/flexible-neue-arbeitswelt.html>

- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Remdisch, S. (2005). *Managing Virtual Teams: The importance of distance leadership*. Forschungspräsentation. Verfügbar unter [http://www2.leuphana.de/distanceleadership/download/dl\\_praesentation-uni.pdf](http://www2.leuphana.de/distanceleadership/download/dl_praesentation-uni.pdf)
- Schulze, H. & Cornelius, S. (2011). Management mobiler Arbeit. In: Stiftung Produktive Schweiz (Hrsg.) *WorkAnywhere – Zwischen Produktivität und Lebensqualität: Herausforderungen und Chancen von flexiblen Arbeitsplatzmodellen* (S. 12-15). Zürich: Stiftung Produktive Schweiz. Verfügbar unter <http://www.produktive-schweiz.ch/Publikationen/Work-anywhere.aspx>
- Schulze, H., Meissner, J. & Weichbrodt, J. (2014). Editorial der Gastherausgeber – Gestaltung mobil-flexibler Arbeit als Ressource für Gesundheit und Produktivität. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 3-10.
- Tanner, A., Bratoljic, C., Baumgartner, B., Steffen, M., & Schulze, H. (2014). Regelungen für mobil-flexible Arbeit im Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 23–35.
- Tanner, A. (2012). *Führung von Mitarbeitenden im flexiblen Office: Problemanalyse und Erarbeitung von Erfolgsfaktoren für Führungspersonen mit Mitarbeitenden im flexiblen Office*. Unveröffentlichte Bachelor Thesis. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Weichbrodt, J. (2014). *SwissFlexWork 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/11654/5008>
- Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/11654/24099>
- Weichbrodt, J., Schulze, H., & Krause, A. (2015a). Der steinige Weg zur Flexibilität. *HR Today*, 12, 34–37. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/11654/12165>
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015b). *Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/11654/23474>
- Weichbrodt, J., Sprenger, M., Steffen, M., Tanner, A., Meissner, J. O. & Schulze, H. (2013). *Work-Anywhere: Mehr Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie Entlastung der Verkehrsinfrastruktur dank mobil-flexibler Arbeitsformen*. Bern: SBB AG & Swisscom (Schweiz) AG. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/11654/4994>
- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 11–23. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/11654/4991>
- Willms, J. (2010). Neue Perspektiven in der Führungsentwicklung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 17(3), 269–280.