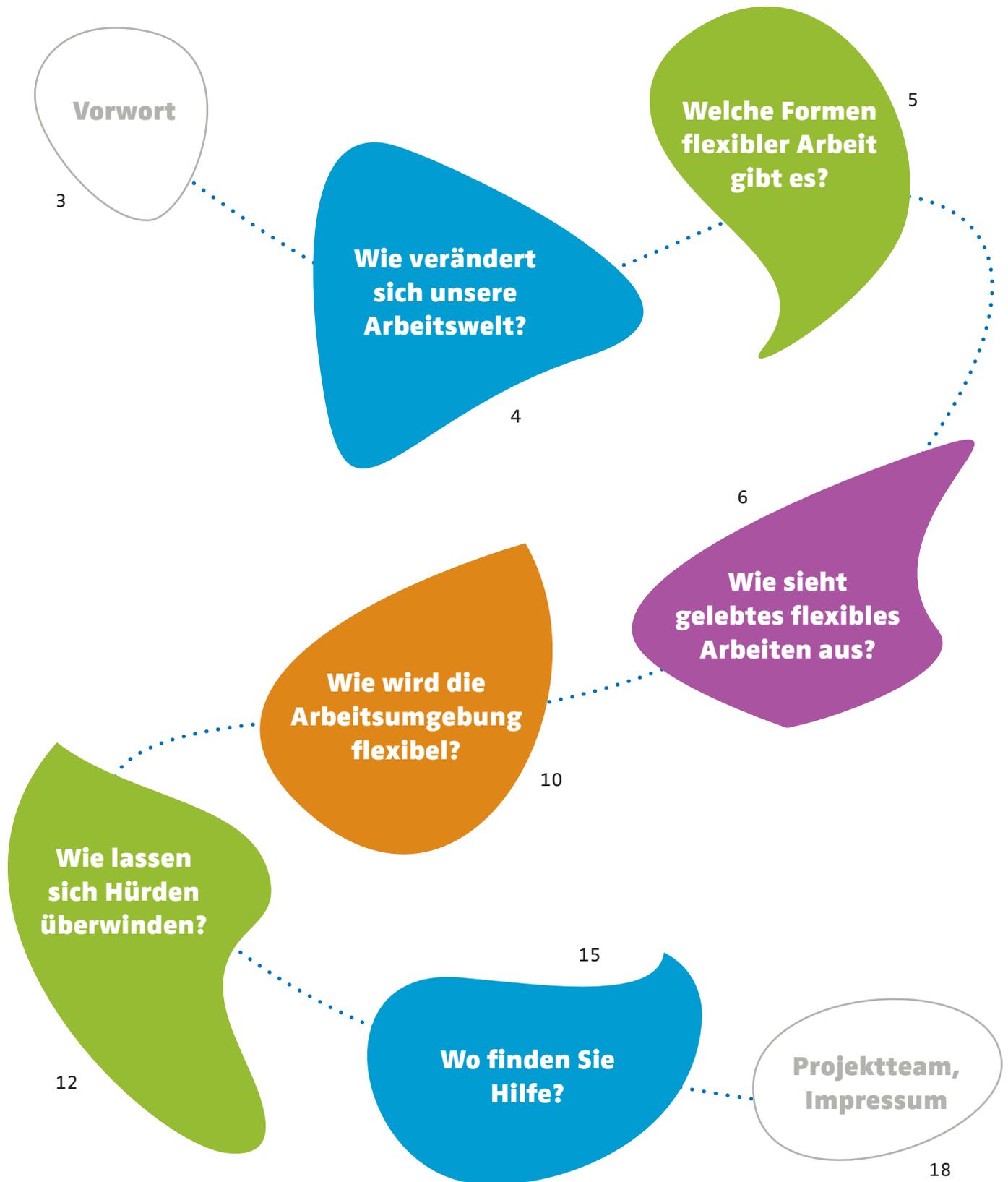


*Fit für die
Zukunft*

Flexibles Arbeiten

*Zusammenfassende
Studienergebnisse und
Empfehlungen für die Praxis*

Inhalt



Vorwort

Der demographische Wandel hat die Arbeitswelt erreicht: Geburtenraten sinken. Nachwuchskräfte fehlen. Ältere Erwerbstätige werden dringend gebraucht, um den Fachkräftemangel auszugleichen.

Unternehmen müssen umdenken. Arbeitsplätze sollten so gestaltet werden, dass sie für Fachkräfte attraktiv sind und generationenübergreifend gesundes und motiviertes Arbeiten ermöglichen. Insbesondere flexible Arbeitsmodelle können Mitarbeitende langfristig an ihr Unternehmen binden, da sie unterschiedlichen Lebensentwürfen und sich verändernden Lebenssituationen Rechnung tragen.

Viele Unternehmen – Konzerne wie auch mittelständische Unternehmen – erproben deshalb gerade, wie sie flexible Arbeitsmodelle in ihrer Unternehmenskultur verankern können. Auch die F. Hoffmann-La Roche AG als ein grosses Unternehmen der Life-Science-Branche steht vor dieser Herausforderung. Gemeinsam mit der Fachhochschule Nordwestschweiz blickten Wissenschaftlerinnen, Mitarbeitende und der Angestelltenverband Roche (AVR) im Rahmen des Projekts „Gelebtes flexibles Arbeiten“ auf die verschiedenen Formen flexibler Arbeit. Sie untersuchten förderliche Faktoren und Barrieren flexibler Arbeit und erarbeiteten entsprechende Empfehlungen und konkrete Lösungsvorschläge. Der Ausbruch der COVID-19-Pandemie hat die Bedeutung flexibler Arbeitsweisen erneut verdeutlicht. Lehren in diesem Zusammenhang wird das Unternehmen in der Zukunft erneut evaluieren.

Diese Broschüre fasst die wichtigsten Ergebnisse der Studie zusammen. Sie dient zugleich als praxisnaher Ratgeber für Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Grössen, die flexible Arbeitsmodelle bei sich etablieren und so dem Fachkräftemangel entgegenwirken wollen.



Adnan Tanglay
Präsident Angestelltenverband Roche (AVR)



Prof. Dr. Martina Zölch
Leiterin Institut für Personalmanagement &
Organisation, Hochschule für Wirtschaft, FHNW



Wie verändert sich unsere Arbeitswelt?

Viele Generationen unter einem Dach

Der demographische Wandel heizt den Wettkampf um qualifizierte Mitarbeitende weiter an. Fachkräfte zu gewinnen und zu binden wird für Unternehmen zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Flexible Arbeitsmodelle sind ein Schlüssel dazu: Aktuelle Studien zeigen den positiven Einfluss von zeitlicher und örtlicher Flexibilität auf die Leistung und das Wohlbefinden von Beschäftigten unterschiedlichster Altersgruppen¹. Darüber hinaus gibt es Hinweise, dass flexible Arbeitsmodelle dazu beitragen, dass Mitarbeitende sich eher vorstellen können, im Alter länger zu arbeiten². Das ist nicht verwunderlich, denn flexible Arbeitsformen tragen zu einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bei und fördern die Integration individueller Lebensentwürfe oder persönlicher Entwicklungswege. Sie sind deshalb auch ein wichtiger Baustein für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Technologischer Fortschritt und Digitalisierung

Hintergrund bildet dabei einmal mehr die digitale Transformation: Technische Innovationen und grosse Leistungssprünge bei mobilen Endgeräten sowie in der Netzwerktechnologie sind wichtige Treiber von flexiblen Arbeitsmodellen. Conferencing-Anwendungen, Video- und Audiokommunikation oder soziale Plattformen erlauben es Mitarbeitenden in virtuellen Teams mobil, spontan und ohne fixe Ortsverankerung zusammenzuarbeiten.

¹ vgl. Engler & Streuli, 2018; Loretto & Vickerstaff, 2015; Weichbrodt & Berset, 2017

² vgl. Cahill, James, & Pitt-Catsouphes, 2015; Trageser, Hammer, & Fliedner, 2012; Jansen, Höchner, Schulze, & Zölch, 2017

Welche Formen flexibler Arbeit gibt es?



Die Flexibilität der Arbeit lässt sich aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Während rein zeitbezogene Formen in der Unternehmenspraxis schon länger umgesetzt werden, geht der Trend zunehmend auch in Richtung mobiler Arbeitsformen.



Neben der Teilzeitarbeit ist das wohl gängigste Modell **flexibler Arbeitszeit** die Gleitzeit. Beschäftigte können innerhalb eines gewissen Rahmens, den sogenannten Gleitzeitspannen, Arbeitsbeginn und Arbeitsende selbst festlegen. Darüber hinaus werden Modelle wie das Jobsharing und Vertrauensarbeitszeit immer beliebter. Auch Lebensarbeitszeit- und Jahresarbeitszeitkonten gehören zu den möglichen Formen zeitlicher Flexibilisierung.



Im Rahmen der örtlich flexiblen bzw. **mobilen Arbeit**, können Mitarbeitende auch ausserhalb des Betriebes arbeiten. Möglich macht das die moderne Technik mit Smartphone, Laptop, Tablet und sozialen Plattformen. Zum mobilen Arbeiten gehören beispielsweise die Arbeit im Home Office oder in virtuellen Teams, was vor allem für Unternehmen mit mehreren Standorten interessant ist. Darüber hinaus gibt es Konzepte wie Desk-Sharing – das heisst, Arbeitsplätze werden nicht mehr einzelnen Mitarbeitenden zugeordnet. Oder Arbeitsplätze können komplett in sogenannte Co-Working-Spaces ausgelagert werden.



Wie sieht gelebtes flexibles Arbeiten aus?

Wie kann flexible Arbeit die Bindung und Rekrutierung von Fachkräften generations- und berufsgruppenübergreifend unterstützen? Welche Barrieren gilt es zu überwinden? Wie sehen konkrete Handlungsansätze aus?

Diese Fragen hat die Fachhochschule Nordwestschweiz im Projekt „Gelebtes flexibles Arbeiten“ in Zusammenarbeit mit dem Angestelltenverband Roche (AVR) und Mitarbeitenden der Firma F. Hoffmann-La Roche AG untersucht. Das Projekt wurde vom Schweizer Sekretariat für Wirtschaft (SECO) gefördert.

Methodik

Ein Team des Instituts für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz in Zusammenarbeit mit dem Angestelltenverband Roche und Mitarbeitenden untersuchte förderliche Faktoren bzw. Barrieren bei der Nutzung von Angeboten zur flexiblen Arbeit aus Perspektive der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Dabei wurden verschiedene Altersgruppen berufsübergreifend betrachtet.

Im besonderen Fokus lagen die Berufsgruppen, bei denen sich bereits ein Fachkräftemangel abzeichnet, sowie Berufe mit Schichtmodell und ältere Beschäftigte (ab dem 60. Lebensjahr), da für letztere die Option der flexiblen Arbeit im Alter relevant ist. Der aktuelle Stand des Projekts beruht auf einer umfassenden Analyse Roche-interner und -externer Dokumente sowie einer Reihe leitfadengestützter Interviews mit Führungskräften und Fokusgruppenbefragungen mit Mitarbeitenden. Anschliessend wurden aus den Ergebnissen konkrete Empfehlungen und Unterstützungsangebote entwickelt, die innerhalb des Projektes bei Roche implementiert und auf ihre Wirksamkeit hin geprüft werden.

Ergebnis

Bei der F. Hoffmann-La Roche AG gibt es eine grosse Anzahl verschiedener Modelle und Strategien, die eine Flexibilisierung der Arbeit ermöglichen. Aktiv gelebt werden vor allem Möglichkeiten, von zu Hause zu arbeiten (**örtliche Flexibilität**) sowie die Option der Jahresarbeitszeit (**zeitlichen Flexibilität**). Unterstützende Angebote bei Roche sind eine gut funktionierende Infrastruktur und diverse Leitfäden, die von der Personalabteilung zur Verfügung gestellt werden. Dennoch gibt es Unterschiede innerhalb der einzelnen Roche Divisionen bzw. Teams bezüglich der Nutzung und Akzeptanz flexibler Arbeitsmodelle.

Flexible Arbeitsmodelle bei Roche



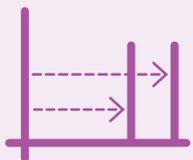
Zeitliche Flexibilität

- **Jahresarbeitszeit** ist ein Arbeitszeitmodell, das die jährlich zu leistende Stundenzahl festlegt. Arbeitsbeginn und -ende können im Tageszeitrahmen festgelegt werden.
- **Teilzeitarbeit** ist ein flexibles Arbeitsmodell, bei dem die Arbeitszeit unter ein 100 % Pensum reduziert wird.
- **Jobsharing** ist eine Flexibilitätsoption, bei der das Pensum einer Vollzeitstelle auf zwei oder mehr Mitarbeitende aufgeteilt wird.



Örtliche Flexibilität

- **Arbeiten von zu Hause** ist ein flexibles Arbeitsmodell, bei dem Mitarbeitende unabhängig vom Unternehmensstandort arbeiten und von zu Hause auf die notwendigen Systeme zugreifen, sofern es die jeweilige Tätigkeit erlaubt.
- **Activity-Based-Working** ist ein Konzept, bei dem Mitarbeitende im Büro keinen fest zugewiesenen Arbeitsplatz mehr haben. Es erlaubt Mitarbeitenden, den Arbeitsplatz der jeweiligen aktuellen Tätigkeit anzupassen und ermöglicht dadurch die Nutzung von Büroflächen zu optimieren. Folgende Kriterien helfen Mitarbeitenden bei der Auswahl: Konzentration, Kollaboration und Regeneration.



Flexibilität im Alter

- **Flex Pool** ist ein Arbeitsmodell, bei dem ordentlich Pensionierte und ordentlich Früh-pensionierte für Projekte zeitlich begrenzt zu Roche zurückkommen können. Die Arbeits-einsätze erfolgen als externe temporäre Mitarbeitende und der Stundenlohn basiert auf der neuen Tätigkeit. Bei diesem Modell beziehen Mitarbeitende bereits Leistungen aus der Pensionskasse und es wird nicht weiter in diese eingezahlt.
- **Weiterarbeiten bis 70** ist ein Modell, bei dem der bisherige Arbeitsvertrag von Mitarbei-tenden auch nach Erreichen des ordentlichen Pensionierungsalters weitergeführt werden kann. Bis zur Pensionierung, spätestens mit 70 Jahren, werden in diesem Modell keine Altersleistungen bezogen und Mitarbeitende zahlen weiterhin in die Pensionskassen ein.
- **Step-by-Step** ermöglicht es Mitarbeitenden ihr Arbeitsvolumens ab 60 schrittweise zu reduzieren – mit oder ohne freiwilliger Weiterversicherung des bisherigen versicherten Einkommens. Bei einer freiwilligen Weiterversicherung des bisherigen Einkommens wird die Pensionskassendifferenz durch die Mitarbeitenden selbst getragen, so dass die Alters-gutschriften unverändert bleiben.

Barrieren für die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle

Folgende Hindernisse für die erfolgreiche Umsetzung flexibler Arbeit wurden im Rahmen des Projektes identifiziert:

- **Führungskräfte** sind wichtige Schlüsselfiguren. Entscheidend ist, ob sie persönlich **flexible Arbeit unterstützen** oder sogar selbst nutzen und so als **Vorbild („Role Model“)** vorangehen. Wenn Führungskräfte hingegen selbst nicht flexibel arbeiten oder „schlechte Erfahrungen“ gemacht haben, wird flexible Arbeit eher skeptisch gesehen oder gar nicht erlaubt.
- Allgemein gibt es **Ängste der Mitarbeitenden** in Bezug auf Mehrarbeit, geringere Karrierechancen und einen gewissen **sozialen Druck**, „präsent zu sein“.
- Unternehmen sollten **flexible Arbeit für Mitarbeitende** bei ähnlichen Tätigkeiten (die flexible Arbeit zulassen) in gleichem Mass ermöglichen. **Uneinheitliche Auslegung** der vorhandenen Reglemente kann zu Unzufriedenheit wegen Ungleichbehandlung führen.
- Für **Tätigkeiten mit Präsenzerfordernissen** (Schicht, Labor, Nicht-Bürotätigkeit) sind die Möglichkeiten flexible Arbeitsmodelle zu nutzen begrenzt, allerdings durchaus vorhanden und sollten für die entsprechende Tätigkeit genau evaluiert und realistisch kommuniziert werden.

Lösungsansatz



Offene Kommunikation



Teamwork

Um diese Hürden zu überwinden, hat das Projektteam folgende Lösungsansätze entwickelt:

- **Offene Kommunikation** zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften über Erwartungen, Wünsche und Grenzen flexibler Arbeitsmodelle ist wichtig. Die jeweils passende Herangehensweise sollte gemeinsam im Team identifiziert werden.
- Ein **vertrauensvolles Führungsverständnis** ist Grundvoraussetzung für flexible Arbeitsmodelle, bei denen Mitarbeitende primär eigenverantwortlich handeln und arbeiten.
- **Die Sichtbarkeit flexibler Arbeitsmodelle sollte gefördert werden**, um eine Identifikation und Akzeptanz flexibler Arbeit zu ermöglichen. Role Models und die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle durch die Führungskraft wirken dabei unterstützend.

Empfehlungen

Um flexibles Arbeiten bei Roche in Zukunft zu fördern und weiter auszubauen, setzt das Projektteam auf folgende Empfehlungen:

- Die **Kommunikation** über flexible Arbeitsmodelle sollte teamübergreifend und teamintern gefördert werden. Konkret bedeutet dies, die relevanten Informationen zu flexiblen Arbeitsmodellen attraktiv zu präsentieren und die mögliche Umsetzung für spezielle Berufsgruppen und Tätigkeiten (z. B. mit Präsenzanforderungen) aufzuzeigen. Darüber hinaus sollte der Erfahrungsaustausch durch Role Models und Best-Practice-Workshops aktiv unterstützt werden.
- Die **Kompetenzerweiterung der Führungskräfte** bildet den zweiten Eckpfeiler der Empfehlungen, in dem es darum geht, flexibel arbeitende Teams zu führen. Dazu gehören Organisationshilfen zur Planung und Sicherstellung von Erreichbarkeit, Visibilität und Austausch. Die Meeting- und Kommunikationskultur sollte so gestaltet sein, dass sie zum flexiblen Arbeiten passt (Erreichbarkeiten, Anwesenheitserfordernis).

Konkrete Massnahmen

Die Studie hat bei Roche viel bewegt und in der Folge zu konkreten Massnahmen geführt, die nun im Unternehmen umgesetzt werden.



Für die **Mitarbeitenden** mit Präsenzerfordernissen entwickelte die Projektgruppe einen **Leitfaden**, der die Vorteile flexibler Arbeit aufzeigt und beschreibt, welche Angebote genutzt werden können.

Darüber hinaus enthält der Leitfaden auch konkrete Empfehlungen, wie der Schichtbetrieb in der Produktion und Tätigkeiten mit Präsenzanforderungen, z. B. im Labor, flexibler gestaltet werden können, beispielsweise durch Jobsharing oder reduzierte Arbeitszeit.

Zusätzlich sollen umfassende Informationen zu den Möglichkeiten und Vorteilen flexibler Arbeit, Mitarbeitenden dabei helfen, sich gut auf ein Gespräch mit Vorgesetzten vorzubereiten.



Das Thema flexibles Arbeiten ist nun Bestandteil der **Führungskräfte-Workshops**. Dort wird an konkreten Fallbeispielen trainiert, wie flexible Arbeitsmodelle im Einzelfall angewendet werden können.

Eine neu entwickelte **Toolbox** mit Videostatements von Führungskräften, sowie Links zu diversen Informationsmaterialien und Checklisten soll die Vorteile flexibler Arbeit unterstreichen.



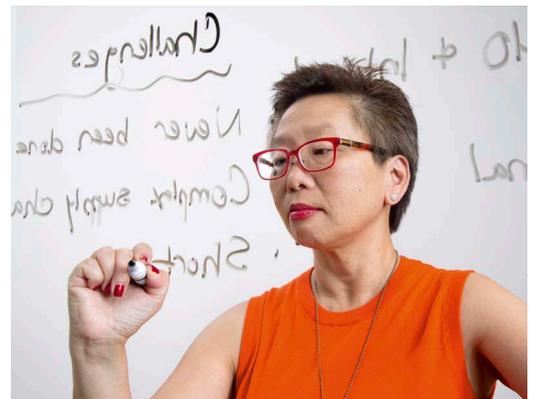
Wie wird die Arbeitsumgebung flexibel?

Welcher individuelle Flexibilisierungsmix ist der richtige für Ihr Unternehmen? Was ist möglich, wirtschaftlich verträglich und überhaupt sinnvoll? Welches Veränderungsmanagement brauchen Sie?

Eines steht fest: Patentlösungen gibt es nicht – aber jede Menge Erfahrungen, auf denen sich aufbauen lässt. Trotzdem: Jedes Unternehmen muss letztlich den für seine Bedürfnisse passenden Mix flexibler Arbeitsmodelle identifizieren. Der erste Schritt ist dabei immer die gründliche Analyse der individuellen Voraussetzungen – sprich: der unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen, Teamprozesse, IT-Infrastruktur und auch digitalen Kompetenzen.

Den Wandel gestalten

Die Einführung flexibler Arbeitsformen bedeutet immer eine Veränderung der bisherigen Unternehmenskultur. Dieser Wandel muss gestaltet werden, da er nicht ohne eine intensive und breite Beteiligung der Belegschaft erfolgreich sein kann. Flexible Arbeitsformen sollten deshalb gemeinsam mit Beschäftigten, Führungskräften, HR Verantwortlichen, IT Fachleuten und der betrieblichen Interessenvertretung im Rahmen eines eigenen Change-Projektes gestaltet und implementiert werden.



Beim Management dieses Veränderungsprozesses (Change Management) sollten Sie auf folgende Punkte besonderen Wert legen:

Kommunikation



- Fördern Sie die **Kommunikation über flexible Arbeitsmodelle teamübergreifend und teamintern**, um Fehlinformationen zu korrigieren, Vorurteile abzubauen und einen Kulturwandel herbeizuführen. Das beinhaltet **klare Regelungen** bezüglich Erreichbarkeiten, Mindestpräsenzzeiten oder Abklärungen welche Meetings bzw. Tätigkeiten physische Präsenz erfordern.
- Identifizieren Sie die **Flexibilitätserwartungen und Bedürfnisse** auf Seiten der Mitarbeitenden (Reduktion oder Aufstocken der Arbeitszeit, Jobsharing, etc.) und Führungskräfte (Budgetkürzungen oder Umverteilungen von Ressourcen oder Aufgaben).
- Ermutigen Sie dazu, gegebenenfalls **auftretende Probleme** wie Unzufriedenheit im Team oder Anpassungen der Arbeitslast an das Arbeitspensum klar anzusprechen, um die Ursachen dafür klären und beseitigen zu können.
- **Role Models und Best Practice Sharing** erhöhen die Akzeptanz flexibler Arbeitsmodelle. Besonders effektiv ist es, wenn Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen, selbst flexibel arbeiten und ihre Mitarbeitenden unterstützen, flexible Arbeitsmodelle zu nutzen.

Informationsmaterialien



- **Informationsmaterialien (gedruckt und digital) für Mitarbeitende und Führungskräfte** klären wichtige Fragen wie z. B. welche Formen des flexiblen Arbeitens es in Ihrem Unternehmen überhaupt gibt, welche Sonderfälle und welche Grenzen etc.
- Typische Informationsmaterialien sind **Checklisten, Broschüren oder FAQ-Dokumente**.
- Diese Basismaterialien können durch spezielle **Online-Trainings** oder auch einen kurzen **Video-Clip**, der die wesentlichen Informationen unternehmensspezifisch auf verständliche Art und Weise zusammenfasst, ergänzt werden.

Tools & Infrastruktur



- Eine **gut funktionierende IT-Infrastruktur**, die es ermöglicht „remote“ auf die Systeme und Kommunikations- und Planungstools zuzugreifen, erleichtert die Einführung flexibler Arbeitsformen.
- Richten Sie **unternehmensspezifische und massgeschneiderte Plattformen** ein, durch die beispielsweise **Jobsharing Partner** vermittelt werden können.
- Speziell für die Umsetzung flexibler Arbeit im Schichtmodell empfehlen wir **Planungstools**, die die Schichtplanung vereinfachen und dadurch Führungskräfte entlasten.

Führungskräfte Aligement



- Um flexible Arbeit erfolgreich zu implementieren und umzusetzen, sollten Sie **Führungskräfte aller Managementebenen eng einbinden**.
- Diskutieren Sie mögliche Vor- und Nachteile flexibler Arbeit und unterstützen Sie die Führungskräftekommunikation durch entsprechende **Materialien und Argumentationshilfen**.
- Fördern Sie das **Commitment Ihrer Führungskräfte**, beispielsweise durch spezielle **Trainings** oder **Best-Practice-Workshops**, in denen in bereichsübergreifenden Gruppen gemeinsam die Vorteile und die Herausforderungen des flexiblen Arbeitens diskutiert und Lösungsansätze gesucht werden.



Wie lassen sich Hürden überwinden?

Im Rahmen des Projekts „Gelebtes flexibles Arbeiten“ der Fachhochschule Nordwestschweiz und dem Angestelltenverband Roche (AVR) konnten Hürden und Stolpersteine bei der Einführung flexibler Arbeitsmodelle identifiziert, und Empfehlungen abgeleitet werden, wie diese gemeistert werden können.

Vieles davon lässt sich auf andere Unternehmen übertragen. Auch hier gilt: Patentrezepte gibt es nicht. Oft ist es auch die Kombination mehrerer Lösungsansätze, die zum Ziel führt.



Zeitliche Flexibilität

Hürden

Die *Unternehmenskultur* ist geprägt von dem Gefühl einer ständig notwendigen Präsenz und Ansprechbarkeit.

Lösungsmöglichkeiten

- Durch **Role Models** und das Teilen von **bewährten Methoden** kann ein Kulturwandel gefördert werden.
- Arbeit an einer **offenen Kultur**, die Vertrauen in beide Richtungen und Eigenverantwortung fördert.
- Um das **tatsächliche Interesse** der Mitarbeitenden an **Teilzeit und Jobsharing Stellen** zu eruieren, sollte dies in regelmässigen Abständen besprochen werden. So verlieren Mitarbeitende die Scheu ihre Bedürfnisse zu thematisieren.

Führung in Teilzeit wird nicht unterstützt.

- Positionen – auch Führungspositionen – sollten so ausgeschrieben und konzipiert werden, dass sie auch in **Teilzeit oder in einem Jobsharing Modell** besetzt werden können.
- Unterstützung bei der Führung flexibel arbeitender Teams durch **Organisationshilfen** zur Planung und Sicherstellung von Erreichbarkeit, Visibilität und Austausch.

Teilzeitarbeit ohne angemessene Anpassung der Arbeitslast

- Bei einer Reduktion der Arbeitszeit sollte im Dialog von Führungskraft und Mitarbeitendem auch die **Arbeitslast angepasst** werden.
- Abwesenheiten können über **Stellvertretungsregelungen** abgedeckt werden; idealerweise sind die Mitarbeitenden im Team so geschult, dass sie als **Back-Ups** jederzeit einspringen können.
- **Transparenz innerhalb der Projekte** und Arbeitsaufgaben, zum Beispiel durch zugängliche „Status-Quo“ Dokumente schaffen.

Flexible Arbeit darf nicht auf Kosten der Kolleginnen und Kollegen geschehen.

- Führungskräfte sollten die Möglichkeit erhalten über FTE zu entscheiden, um eine **faire Planung**, Teilzeitarbeit und Jobsharing zu ermöglichen.

Flexible Arbeit im Schichtbetrieb erfordert einen erhöhten Planungsaufwand für die Einteilung der Schichten.

- Eine verbesserte und vereinfachte Planung z. B. über ein **Schichtplanungstool** verringert den Organisationsaufwand.
- Zudem könnte eine **Jobsharing Plattform** dabei helfen, einen Jobsharing Partner zu finden und Teilzeit für Mitarbeitende im Schichtbetrieb zu ermöglichen.



Örtliche Flexibilität

Hürden

Führungskräfte befürchten einen höheren Koordinationsaufwand bei örtlich flexibler Arbeit.

Es gibt unterschiedliche Vorstellungen davon, wann Anwesenheit unbedingt notwendig ist und wann eine Remote-Zuschaltung ausreicht.

Lösungsmöglichkeiten

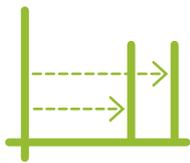
- **Klare und regelmässige Kommunikation** in den Teams darüber, dass das Arbeiten von zu Hause auch **von den Unternehmensefordernissen abhängig** ist.
- Als Team ist es sinnvoll zu diskutieren und gemeinsam festzulegen, wie viel Anwesenheit für die Teamarbeit notwendig ist. Teams sollten **unterschiedliche Vorstellungen und Bedürfnisse** klären und sich auf ein **einheitliches Vorgehen** einigen z. B. zu Themen wie **Erreichbarkeit** (mögliche Lösung: Eintrag im Kalender mit Telefonnummer).

Mitarbeitende, die zu Hause arbeiten, werden oft als **weniger erreichbar** wahrgenommen. Das gilt in besonderem Masse für **Führungskräfte**.

→ Im Team sollte thematisiert werden, wie **Führen auf Distanz** funktioniert, wie sich **Meetings auch bei eingewählten Teilnehmenden optimal gestalten lassen** und dass die Kommunikation mit Personen am Heim-Arbeitsplatz bei Fragen explizit gewünscht wird.

Örtliche Flexibilität kann auf den ersten Blick **nur von Mitarbeitenden mit Bürotätigkeiten** wahrgenommen werden. Die Möglichkeiten für Mitarbeitende mit weitgehenden Präsenzerfordernissen (z. B. Labormitarbeitenden) werden nicht erkannt.

→ Mitarbeitende mit Präsenzerfordernissen können nur einen geringen Anteil ihrer Arbeit wie **Schulungen, Dokumentationen, etc. zu Hause wahrnehmen**. Aus diesem Grund sollten für diesen Teil der Belegschaft entsprechende **Regelungen** getroffen und **offen kommuniziert** werden.



Flexibilität im Alter

Hürden

Die **flexiblen Modelle für ältere Mitarbeitende sind nicht bekannt**. Sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte kennen oftmals nur die Möglichkeit der **Frühpensionierung**.

Führungskräfte wissen teilweise nicht, ob bei den älteren Mitarbeitenden **Interesse an flexibler Arbeit über das Renteneintrittsalter hinaus** besteht.

Es gibt wenig Vorstellungen darüber, wie der **Übergang in die Pensionierung** gestaltet werden sollte.

Lösungsmöglichkeiten

→ Flexible Modelle und ihre Vorteile sollten besser bekannt gemacht werden, z. B. durch standardisierte **Informationsdokumente** oder eine **Checkliste**, die Mitarbeitenden ab 59 und ihren Führungskräften zur Verfügung gestellt werden.

→ Die flexiblen Arbeitsmodelle im Alter könnten Teil der **kontinuierlichen Mitarbeitergespräche** werden und die Modelle können in **Seminaren zur Vorbereitung auf die Pensionierung** thematisiert werden.

→ Mitarbeitenden sollten sich **regelmässig weiterbilden**.
→ Die Tätigkeiten (z. B. **Vertretungen bei Mutterschaftsurlaub, längeren Abwesenheiten**) sollten so gestaltet werden, dass diese von Personen, die im Altern flexibel arbeiten, übernommen werden können.



Wo finden Sie Hilfe?

Tools, Checklisten und weiterführende Informationen

Es besteht eine Vielzahl verschiedener Ansätze um flexible Arbeit erfolgreich umzusetzen. Da jedes Unternehmen an einem anderen Punkt im Implementierungsprozess flexibler Arbeitsmodelle steht, sollten die richtigen Massnahmen individuell ausgewählt werden. Als unterstützendes Werkzeug wurden im Folgenden weiterführende Informationen zu Arbeitsmodellen und hilfreiche Tools bzw. Checklisten zusammengestellt.

Thema	Inhalte	Quelle
Flexible Arbeit – Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • „Work Smart Initiative“ mit Tipps, Praxisbeispielen, einem FlexWork Online Self Assessment sowie einem Workshop-Drehbuch, um im Team Spielregeln zu flexiblen Arbeitsformen zu erarbeiten 	Work Smart Initiative https://work-smart-initiative.ch
	<ul style="list-style-type: none"> • Website „Flexible Arbeitsformen“ mit Studien inkl. Gestaltungsempfehlungen zum Thema flexibles Arbeiten 	Fraunhofer IAO https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/de/leistungsangebot/flexible-arbeitsformen.html#tabpanel-3
	<ul style="list-style-type: none"> • Broschüre „Flexible Arbeitszeitmodelle: Überblick und Umsetzung“ mit Gestaltungsempfehlungen u. a. zu Teilzeit, Jobsharing, Altersteilzeit, Gleitzeit, Jahresarbeitszeit, Nacht- und Schichtarbeit, Telearbeit 	Baua https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A49.pdf?_blob=publicationFile&v=9



Schichtarbeit

<ul style="list-style-type: none">• Empfehlungen betreffend Wirtschaftlichkeit, Gesundheit, Arbeitgeberattraktivität und Work-Life-Balance u. a. zu den Modellen Gleitzeit, Funktionszeit, Jahresarbeitszeit, Schicht- und Nachtarbeit, Teilzeit, Homeoffice	Projekt „Arbeitszeit klug gestalten“ als Teil der Initiative Arbeitswelt Hessen https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/
<ul style="list-style-type: none">• „KMU-Handbuch Beruf und Familie 2016“ mit Empfehlungen zur Einführung flexibler Arbeitszeiten, Teilzeit und flexibler Arbeitsorte mit Lösungsvorschlägen bei Problemen	SECO https://vereinbarkeit.zh.ch/dam/justiz_innern/vereinbarkei/publikationen/praktisch_un/tipps/seco_2016_kmu_handbuch.pdf.spooler.download.1481192864841.pdf/seco_2016_kmu_handbuch.pdf
<ul style="list-style-type: none">• Broschüre „Flexibles Arbeiten in der Führung“ mit Strategien zur erfolgreichen Einführung und Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen in Führungspositionen	Flexship https://www.eaf-berlin.de/publikation/flexibles-arbeiten-in-fuehrung/
<ul style="list-style-type: none">• Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen zur Gestaltung der Schichtarbeit• Checkliste Nacht- und Schichtarbeit	Projekt „Arbeitszeit klug gestalten“ als Teil der Initiative Arbeitswelt Hessen https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/schicht-und-nachtarbeit/
<ul style="list-style-type: none">• Empfehlungen zur Planbarkeit, Schichtplangestaltung, Teamzusammenstellung, Mitsprache und Abtausch, Lage der Arbeitszeit, Teilzeit/Jobsharing-Möglichkeiten, Betreuungsaufgaben	Kanton Luzern – Dienststelle Soziales und Gesellschaft (DISG) https://disg.lu.ch/-/media/DISG/Dokumente/Themen/Familienfreundlichkeit/Themenblatt_Schichtarbeit_web.pdf?la=de-CH
<ul style="list-style-type: none">• Tool Teilzeit in Schichtarbeit• Tool Gleitzeit in Schichtarbeit	Portal www.eff-portal.de (Treffpunkt Führungskräfte) http://www.eff-portal.de/eff-Navi/content/Modelle/Schichtarbeit/Schichtarbeit-index.htm
<ul style="list-style-type: none">• Schichtarbeit in Kombination mit Arbeitszeitkonten, Schichtsysteme mit variablem Arbeitsbeginn und -ende, Schichtpläne mit Abweichungsmöglichkeit	Projekt Toolbox Fachkräftesicherung http://www.fachkraefte-toolbox.de/fachkraefte-halten/arbeitszeitregelungen/33-flexible-schichtarbeit/
<h3>Jobsharing</h3> <ul style="list-style-type: none">• Ratgeber „Jobsharing“: verschiedene Modelle des Jobsharings, inkl. Intergenerationelles Jobsharing• Plattform „WeJobShare“ (zum Finden eines Partners)	Initiative Go-for-jobsharing http://www.go-for-jobsharing.ch/de/home.html https://www.wejobshare.ch



Teilzeit

- **Tool-Box „Teilzeit“**
- Arbeitsanalyse durch Stelleninhaber/in und Führungskraft
- Analyse der Stelle auf Teilzeitpotential und/oder Besetzbarkeit im Jobsharing
- Kriterienkatalog „Entscheidungskriterien“
- Checkliste zur „Anstellung von Teilzeitpersonal“
- Checkliste „Berufsalltag mit Teilzeitpersonal“
- Checkliste „Raumnutzung und Infrastruktur für Teilzeitpersonal“

Tool-Box „Teilzeit“

[https://www.sta.be.ch/sta/de/index/gleichstellung/gleichstellung/familie_und_beruf/vereinbarkeitsfreundlichearbeitsbedingungen.html\\$.html](https://www.sta.be.ch/sta/de/index/gleichstellung/gleichstellung/familie_und_beruf/vereinbarkeitsfreundlichearbeitsbedingungen.html$.html)

Homeoffice/
Telearbeit

- **Checkliste „Homeoffice/Teleheimarbeit“**

Projekt „Arbeitszeit klug gestalten“ als Teil der Initiative Arbeitswelt Hessen

https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Checkliste_Homeoffice.pdf

- **Tool „Wichtige Aspekte bei der Einführung von Telearbeit“**
- Checkliste „Mobile Arbeitsformen/ Telearbeit“
- Checkliste „Geeignete Tätigkeiten für den mobilen Arbeitsort“
- Checkliste „Umsetzungsschritte bei Einführung von mobilen Arbeitsplätzen“
- Checkliste für Beschäftigte bei der Umstellung auf Telearbeit

Portal www.effportal.de (Treffpunkt Führungskräfte)

http://www.effportal.de/eff-Navi/content/Modelle/Mobiler_Arbeitsort/Mobiler_Arbeitsort-index.htm

Projektteam

Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft

Institut für Personalmanagement und Organisation Prof. Dr. Anne Jansen, Selina Weber

Roche

AVR Patrick Annen, Marie-Reine Herr, Beat Hess, Susanne Löffler,
Susanne Pommerening, Michael Tilly, Petra Welter

AKR Farije Durakovic, Reto Zbinden

Diversity Networks Gioia Brentini, John Patrick Carton, Andreas Claus Kistner, Alexandra Rueckriem,
Joschka Schulz, Katherine Thomas

Diversity & Inclusion Beatrix Aschenwald, Valerie Ernst, Simona Starzynski

Impressum

Kontakt

Angestelltenverband Roche (AVR)
Grenzacherstrasse 124
Bau 52, Raum 613/614
4070 Basel

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO)
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten

Anfragen

Für Anfragen benutzen Sie bitte die E-Mail-Adressen
basel.avr@roche.com oder anne.jansen@fhnw.ch

Herausgebende Organisation

Angestelltenverband Roche (AVR)

Text

Commha Consulting GmbH & Co. KG

Bilder

Roche Media Library, Getty Images – iStock / Getty Images Plus / E+ / DigitalVision Vectors
(alvarez, julief514, Peacefully7, rambo182)

Gestaltung

Ketchum GmbH

© Juni 2020

gefördert von:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO