

Mobiles Arbeiten und

Neue Arbeitsformen sind im Trend. Homeoffice, mobiles Arbeiten und Coworking gewinnen an Bedeutung. Flexibilität ist angesagt. Man arbeitet von unterwegs, zuhause, am Abend und auch mal am Wochenende, wie es gerade passt. Fixe Präsenzzeiten und Nine-to-five-Jobs sind passé. Auch weil die Arbeitgeber wissen: Hochqualifizierte Fachkräfte bekommen sie nur, wenn sie attraktive Arbeitsbedingungen anbieten, denn Bewerber sind anspruchsvoll. Sie wollen Beruf und Privatleben vereinbaren. Dafür nehmen sie in Kauf, dass sich die Bereiche vermischen und die Abgrenzung nicht immer einfach ist. Viele Arbeitnehmer fühlen sich gestresst, sie kommen mit dem zunehmenden Druck nicht zurecht. Wer sich ausbeutet, setzt leicht die Gesundheit aufs Spiel.

Es geht auch um Motivation. Dazu können die neuen Arbeitsformen beitragen. Menschen, die ihren Job selbstbestimmt ausüben, leisten mehr. Das wissen die Chefs. Ein allzu direkter Führungsstil kommt schlecht an. Viele haben erkannt, wie wichtig Wertschätzung ist. Andrea Kuhn-Senn, Unternehmerin und Präsidentin des Kaufmännischen Verbands Zürich, sagt: «Wir alle brauchen Wertschätzung und Beziehungen, die tragen.» Und: «Damit ich kreativ sein kann, muss ich wahrgenommen werden und mich am Arbeitsplatz wohlfühlen.» Das sind neue Töne. Früher hat man allzu Psychologisches belächelt. Heute sind Wertschätzung, Kommunikation und Empathie selbstverständlich, zumindest in Unternehmen, die ihre Angestellten ernst nehmen.

Von Smart Economy, agilen Unternehmen und flexiblen Arbeitskräften ist die Rede. Angestellte und Freelancer sind in häufig wechselnden Teams engagiert und immer mehr Arbeitsverhältnisse sind befristet. Die Unternehmen stellen in der sogenannten Gig-Ökonomie Fachkräfte auf Zeit an. Das verlangt von Freiberuflern viel Flexibilität, bringt aber auch Freiheit und stellt die



Digitalisierung und künstliche Intelligenz prägen die Arbeitswelt immer mehr. Das Verständnis von Zusammenarbeit ändert sich grundlegend.



Rolf Murbach



Michele Limina

Coworking

Sozialversicherungen vor neue Herausforderungen. Generell verlieren Hierarchien an Bedeutung, weil viele erkannt haben, dass autonome Teams und Organisationen mit wenig Bürokratie erfolgreich sind. Arbeitnehmer müssen sich weniger mit Leerläufen herumschlagen und dürfen mutig sein. Von Fehlerkultur hört man: ausprobieren, scheitern und einen grossen Wurf tun.

IMMER MEHR FREELANCER

Die Gig-Ökonomie legt kräftig zu. 12 Prozent der Werktätigen in der Schweiz sind selbstständig, 25 Prozent sind als Teilselbstständige freiberuflich tätig. Die Freelancer üben neben ihrer Festanstellung einen oder mehrere Jobs aus und hangeln sich wie Rockbands von Gig zu Gig. Das hat einerseits damit zu tun, dass viele Firmen bei Festanstellungen zurückhaltend sind. Sie engagieren Fachkräfte nur dann, wenn sie diese benötigen. Andererseits schätzen immer mehr Menschen die freie Arbeitsweise und die damit verbundene Unabhängigkeit. Sie entscheiden sich aus eigenen Stücken für die Gig-Ökonomie.

Laut Experten werden Temporärstellen weiterhin stark zunehmen. Treiber des Wandels ist neben den Bedürfnissen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern auch die Technologie. Eine Schlüsselrolle spielen dabei die digitalen Plattformen, die Akteure miteinander vernetzen. Freelancer publizieren ihre Angebote online, Kunden buchen die Freiberufler mit wenigen Klicks.

Digitale Marktplätze verändern das unabhängige Arbeiten massiv. Denn dank der Allgegenwart von mobilen Geräten, einem enormen Pool von Arbeitskräften und Kunden sowie der Möglichkeit von Echtzeit-Informationen finden sich Freiberufler und Auftraggeber immer schneller. Eine dieser Plattformen ist Gigma. Mit wenig Aufwand können Freelancer ihre Dienste online anbieten und Auftraggeber diese buchen. Die Kunden - Einzelunternehmer, Studenten, teilzeitarbeitende Wiedereinsteiger oder Projektgruppen -

müssen sich nicht um die vertragliche Anstellung, Sozialabgaben, Versicherungen und Steuern kümmern. Das ganze Honorarwesen übernimmt Gigma. «Unsere Kunden sind virtuell selbstständig. Sie sollen sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können und nicht durch administrative Arbeiten Zeit verlieren», sagt Frank Ohoven, Gründer der Plattform.

LOB DER FEHLERKULTUR

«Viele Betriebe haben auf partnerschaftliches Arbeiten umgestellt. Man begegnet sich auf Augenhöhe», sagt Dennis Lück, Kreativchef bei der Kommunikationsagentur Jung von Matt/Limmat. «In einer immer komplexeren

welt 4.0. Natürlich gab es Zusammenarbeit schon immer, doch ihr Stellenwert hat aufgrund der komplexen Aufgaben, die Arbeitskräfte bewältigen, zugenommen. Grosse Projekte können nur in Teams, die gut funktionieren, gestemmt werden. Der Mensch wird also nicht überflüssig, wie von vielen befürchtet, sondern er wird auch in Zukunft die Schnittstellen besetzen, denn Algorithmen können nicht alles. Trotzdem: Routinejobs werden verschwinden. Nur wer gut qualifiziert ist, wird in der Arbeitswelt 4.0 bestehen. Deshalb ist Weiterbildung auch so wichtig.

Die künftige Arbeitswelt ist geprägt von künstlicher Intelligenz und Automatisierung. Die Stärke des Menschen

«Die Ideen sprudeln. Bei einem hierarchiegetriebenen Arbeitsmodell wäre das nicht möglich.»

Arbeitswelt geht das nicht anders. Die Teams arbeiten projektbezogen und die Fachkräfte sind hochspezialisiert, Statusunterschiede sind da nur hinderlich.» Austausch sei für den kreativen Prozess und erfolgreiches Arbeiten extrem wichtig. «Sobald ich in der Agentur bin, ist für mich alles gemeinschaftlich und wir sind im Mannschaftsmodus», sagt der frühere Werber des Jahres. «Wir kreieren zusammen Neues, haben tausend Ideen, verwerfen vieles, freuen und ärgern uns. Das Beste entsteht, wenn wir uns unablässig die Bälle zuschmeissen, also nicht jeder vor sich hin wurstelt.» Auch Lück betont die Bedeutung einer guten Fehlerkultur. «Die Ideen sprudeln. Bei einem hierarchiegetriebenen Arbeitsmodell ist das nicht möglich.»

Co-Kreation mag ein Schlagwort sein. Aber sie ist typisch für die Arbeits-

liegt in den folgenden Kompetenzen: Kommunikation, Kooperation, Kreativität und kritisches Denken. «Hinzu kommt die Selbstreflexion», sagt David Fiorucci, CEO eines Beratungsunternehmens und Coach. Er hat Hunderte von Beratungen und Trainings durchgeführt und sagt: «Man muss in den Spiegel schauen und sich fragen: Welches sind meine Stärken und Schwächen? Wie verhalte ich mich? Womit haben meine Reaktionen zu tun?» Das regelmässige Hinterfragen des eigenen Handelns und Kurskorrekturen seien unerlässlich, denn: «Die Arbeitswelt verändert sich unablässig. Darauf muss man sich einstellen.»

BEWUSSTE ZUSAMMENARBEIT

Barbara Josef beschäftigt sich seit Jahren mit flexiblen Arbeitsformen. Sie ist Co-Founder der Beratungsfirma «5to9»,

PLATTFORMARBEIT

Die sogenannte Plattformarbeit hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Bei der Plattformarbeit verpflichtet sich die Plattform als Vertragspartner gegenüber dem Arbeitsanbietenden (zum Beispiel einem Unternehmen) zur Erbringung einer vereinbarten Dienstleistung (zum Beispiel eine Informatik-Dienstleistung) und schliesst dazu mit dem Arbeitssuchenden (zum Beispiel einem Informatiker) einen Vertrag ab. Eine andere Variante: Die Plattform tritt nicht selber als Vertragspartei gegenüber dem Arbeitsanbietenden auf, sondern bringt als Internetmarktplatz Arbeitsanbietende (Unternehmen) und Arbeitssuchende (Informatiker) lediglich zusammen – Vermittlungsplattformen wie zum Beispiel Uber oder Airbnb.

Plattformarbeit basiert auf dem Grundgedanken, dass Individuen als eigenständige «Unternehmer» betrachtet werden, die zeitlich immer dann eingesetzt werden können, wenn beim Arbeitsanbietenden Bedarf besteht.

Dies bringt für den Arbeitssuchenden einerseits Freiheit in Bezug auf die räumliche und zeitliche Gestaltung der Arbeit. Andererseits besteht die Gefahr, dass verschiedene Risiken und Leistungen, die beim herkömmlichen Normalarbeitsvertrag die Arbeitgeber tragen, auf die Arbeitssuchenden abgewälzt werden: Auftrags-

schwankungen, Lohnfortzahlung, Ferien, Sozialversicherungsabgaben. Auch der Gesundheitsschutz liegt hier vorwiegend beim Arbeitssuchenden.

ARBEITSVERHÄLTNIS, WERKVERTRAG

Dennoch kann es auch über eine Plattform zu einem herkömmlichen Arbeitsverhältnis kommen. Bei jedem Einsatz muss daher entschieden werden, ob es sich um ein arbeitsvertragliches, ein auftrags- bzw. werkvertragliches Verhältnis oder eine Zwischenform (Freelancertum) handelt.

- › **Arbeitsverhältnis:** persönliche Pflicht zur Arbeitsleistung; Dauerverhältnis (nicht befristet); Entgelt für die Arbeitsleistung; Eingliederung in eine Arbeitsorganisation mit Weisungsgebundenheit.
- › **Auftrags- oder werkvertragliches Verhältnis:** kein Subordinationsverhältnis zwischen den Vertragsparteien.
- › **Freelancertum:** gewisse wirtschaftliche Abhängigkeit zur anderen Vertragspartei und die Pflicht zur Leistung von Arbeit, ohne Eingliederung in den Betrieb der anderen Vertragspartei.

Die Ausgestaltung des Rechtsverhältnisses zwischen Arbeitssuchenden und Arbeitsanbietenden als Arbeitsverhältnis bietet die beste soziale Absicherung für Arbeitssuchende, da Arbeitsanbietende verpflichtet sind, Beiträge an die Sozialversiche-

rungen zu leisten und die arbeitsschutzrechtlichen Vorschriften aus dem Obligationenrecht und die Schutzvorschriften aus dem Arbeitsgesetz anzuwenden.

Im Gegensatz dazu besteht beim Auftrag und beim Werkvertrag keine Pflicht des Arbeitsanbietenden, Beiträge an die Sozialversicherungen zu leisten; dies ist Sache des Arbeitssuchenden. Bei Freelancern ist von Fall zu Fall zu entscheiden, ob Arbeits- oder Auftragsrecht anwendbar ist.

In sozialversicherungsrechtlicher Hinsicht stellt sich die Frage, ob Arbeitssuchende in Bezug auf die jeweilige Aufgabe als selbstständig oder unselbstständig erwerbend einzustufen sind. Selbstständig erwerbende Personen müssen betriebswirtschaftlich und arbeitsorganisatorisch unabhängig sein und das unternehmerische Risiko selber tragen.

Wer in einem regulären Arbeitsverhältnis steht, gilt sozialversicherungsrechtlich als unselbstständig. Beim Auftrag- bzw. Werkvertrag ist das nicht der Fall. Beim Freelancertum entscheidet die AHV-Ausgleichskasse von Fall zu Fall, ob eine Person in arbeitnehmerähnlicher Stellung als selbstständig oder unselbstständig erwerbend einzustufen ist.

Quelle: Kaufmännischer Verband Zürich, Merkblatt «Neue Arbeitsformen»

einem Unternehmen, das Firmen und Organisationen in die digitale Zukunft begleitet. Die ehemalige Leiterin Kommunikation von Microsoft Schweiz zeigt in ihren Studien und Referaten auf, wie die Digitalisierung neue Formen der Zusammenarbeit ermöglicht. «Viele Unternehmen haben bis anhin mit unterschiedlichen Formen experimentiert.» Das sei teilweise etwas zufällig erfolgt. Nun gehe es darum, die Zusammenarbeit bewusst zu gestalten. «Welches Arbeitsszenario eignet sich für welche Aufgabe? Wie funktionieren wir als Team am besten zusammen, so dass individuelle Produktivität und Teamproduktivität optimal aufeinander abgestimmt sind? Welche Rolle kommt dem Büro zu, welche Rolle den Arbeitsorten ausserhalb des Büros, zum Beispiel

Homeoffice, Coworking Space oder arbeiten von unterwegs.»

Barbara Josef beobachtet auch die Entwicklung in den Coworking Spaces, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben. «Wer diese Form des flexiblen Arbeitens wählt, trifft andere Menschen, kann sich austauschen und kommt auf neue, oft unerwartete Ideen», sagt sie. Das hätten auch immer mehr Firmen entdeckt. «Grössere Unternehmen schicken ihre Teams in Coworkings Spaces, weil sie sich durch das anregende, disperse Umfeld Inspiration erhoffen. Mitarbeitende von traditionsreichen Firmen treffen dort auf Gründer von Start-up-Firmen und tauschen sich aus.» Dieser Austausch finde zudem nicht nur zufällig statt, sondern mittels gezieltem Community Manage-

ment – einer der Erfolgsfaktoren von Coworking Spaces. Der Vernetzung unter den verschiedenen Akteuren komme immer grössere Bedeutung zu, weil sie helfe, mit der zunehmenden Komplexität und neuen Fragestellungen umzugehen.

Aktuelle Infrastrukturvorhaben widerspiegeln die neue Form der Zusammenarbeit; es entstehen spannende Ökosysteme mit unterschiedlichen Akteuren und Marktplätzen, wo Austausch stattfinden kann. Barbara Josef: «Ein Beispiel ist der im Entstehen begriffene Circle am Flughafen Zürich, gleichsam eine kleine Stadt mit Spital, Flagship Stores, Coworking Spaces, Event Hall, Kinderkrippe, Fitness Center und individuellen Büros. Die Vernetzungsmöglichkeiten sind offenkundig.» ✕



Kraftwerk Zürich: Coworking Spaces sind im Trend.

GLOSSAR

SMART ECONOMY oder **SHARING ECONOMY**. Dank technologiegetriebenen Veränderungen entstehen intelligenter Produkte; Angebot und Nachfrage der Märkte können besser aufeinander abgestimmt werden. Ferienwohnungen, Geräte, Autos bis hin zur menschlichen Arbeitskraft werden über Plattformen vermittelt. Das Teilen von Gütern (sharing) löst den Besitz von Objekten ab.

SMART MOBILITY. Das Internet erlaubt, verschiedene Fortbewegungsmittel wirkungsvoller zu kombinieren, was auch die Infrastruktur entlastet. Das Teilen von Ressourcen trägt zu einem nachhaltigen Umgang mit Ressourcen bei.

SMART WORK. Veränderungen basieren auf technologischen Fortschritten. Der Output von Arbeit soll verbessert und die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden. Zu Smart Work gehören flexibles und mobiles Arbeiten. Die Zusammenarbeit gewinnt an Bedeutung (Coworking).

4 K-KOMPETENZEN. Im Zeitalter der Digitalisierung und Automatisierung übernehmen Maschinen immer mehr Routinetätigkeiten. Für komplexe, anspruchsvolle Tätigkeiten ist der Mensch zuständig. Die folgenden Kompetenzen gewinnen neben der Fachkompetenz an Bedeutung: Kommunikation, Kollaboration, Kreativität, kritisches Denken (4 K).

VUKA-MODELL. Die folgenden vier Kräfte bestimmen den Unternehmensalltag - und auch die Jobs von Arbeitskräften: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität.

DIGITALISIERUNG UND ETHIK. Nicht alles Machbare ist wünschbar. Wirtschaft und Gesellschaft müssen gemeinsam definieren, welche Zukunftsszenarien sie wollen. Insbesondere braucht es zum Beispiel in den folgenden Bereichen Leitlinien und Regeln: beim Einsatz von Stimm- und Gesichtserkennung, bei der Personalisierung von Onlinediensten, beim

Sammeln von Social-Media-Daten in Rekrutierungsprozessen.

GIG- UND CROWDWORK. Ein Gigworker steht in einem einmaligen Auftragsverhältnis mit dem Arbeitgeber - ähnlich wie ein Musiker, der einen einmaligen Auftritt hat. Freelancer hingegen sind meist in mehreren Firmen gleichzeitig auf Projekten von unterschiedlicher Dauer tätig. Gig- und Crowdwork wird meist über Online-Plattformen vermittelt (Matching von Angebot und Nachfrage). Einige Plattformen übernehmen auch Lohnzahlung und Abrechnung der Sozialversicherungsbeiträge.

BOUNDARY MANAGEMENT. Kunst der Abgrenzung. Segmentierer versuchen, Arbeit und Privatleben räumlich und zeitlich möglichst strikt zu trennen. Integrierer bevorzugen eine Vermischung von Arbeits- und Privatleben. Mischtypen sind Segmentierer und Integrierer. Sie halten sich an die klassischen Arbeitszeiten und legen sporadisch einen Homeoffice-Tag ein.

POCKETGUIDE MOBILE ARBEIT

Der neue Pocketguide des Kaufmännischen Verbands Zürich gibt einen umfassenden Einblick in die Welt des mobilen Arbeitens. Themen sind: Ökonomische und soziokulturelle Veränderungen der Arbeitswelt, digitale Transformation, Flexibilisierung, Boundary Management, neue Arbeitsformen, das Flex-Work-Phasenmodell, rechtliche Aspekte des mobilen Arbeitens, soziale Absicherung in der Arbeitswelt 4.0 am Beispiel der Plattformarbeit, Gesundheitsschutz.



Barbara Josef, Thomas Letsch:
Mobile Arbeit.
Praxistipps für den flexiblen Bürojob.
Herausgeber:
Kaufmännischer Verband Zürich, 2019.
Bezug: kfmv.ch/ratgeber;
für Mitglieder kostenlos,
für Nichtmitglieder: 10 Franken