

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 114 (2017)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Die flexible Arbeitswelt für sich nutzen : Chancen und Stolpersteine  
**Autor:** Meissner, Jens O.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-839735>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die flexible Arbeitswelt für sich nutzen – Chancen und Stolpersteine

Die technischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte und dabei insbesondere die Digitalisierung führen zu tief greifenden Umwälzungen in der Arbeitswelt. Geringqualifizierte Arbeitende werden sich mit den neuen Anforderungen schwer tun.

Die neuen Umwälzungen in der Arbeitswelt erlauben insbesondere ein zunehmend flexibles Arbeiten – und das gleich in mehrerer Hinsicht:

- **Zeitliche Flexibilität:** Anstelle fester Bürozeiten treten Modelle für Jahres- oder Vertrauensarbeitszeit. Rund 37 Prozent der Schweizer arbeiten Teilzeit, rund 61 Prozent in einem Gleitzeitsystem. Dies bringt oft eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben mit sich.
- **Örtliche Flexibilität:** Dank Internet und Handy können Angestellte auch von zu Hause oder von einem anderen Standort aus auf Firmendaten zugreifen und mobil tätig sein. 25 Prozent der Erwerbstätigen können das Heimbüro nutzen, das mobile Arbeiten jederzeit und überall hat sich mittlerweile etabliert. Darüber hinaus setzen Betriebe vermehrt auch auf Desk-Sharing und sind damit innerhalb der Firmeninfrastruktur flexibel. Unter der Bedingung, dass das Arbeiten im Home-Office auf Wunsch der Angestellten und nicht zusätzlich zur regulären Arbeit im Büro stattfindet, gehen mit dieser Form der Arbeitsflexibilität viele Vorteile wie höhere Produktivität, Zufriedenheit und bessere Life-Domain-Balance einher.
- **Organisatorische Flexibilität:** Statt auf der über Jahrzehnte gleich bleibenden Arbeitsstelle engagiert man sich vermehrt in wechselnden Teams an Projekten von kürzerer Dauer. Der Trend zur Hierarchieverflachung in Organisationen setzt sich fort. Statt genaue Weisungen der Vorgesetzten zu befolgen, wird Arbeitnehmenden ein erweiterter Handlungsspielraum zugestanden. Vorgängig vereinbarte Ziele sollen so in eigener Verantwortung erreicht werden und sind häufig relevant für die variablen Lohnanteile. Auf diese Weise wird unternehmerisches Risiko auf Angestellte übertragen. In der sozialwissenschaftlichen Literatur wurde für diese Vermischung der klassischen Rollen zum einen der Begriff «Arbeitskraftunternehmer/in» geschaffen, andernorts wird auch von der Subjektivierung der Arbeit gesprochen. Für Mitarbeitende kann diese Zunahme an Handlungsspielraum ein Gewinn darstellen. Es besteht aber auch die Gefahr der Selbstausbeutung, wenn sich die Life-Domain-Balance zunehmend mehr zu Gunsten der Arbeit verschiebt.
- **Numerische Flexibilität:** Auch passen Betriebe ihre Belegschaft an das Arbeitsvolumen an und lagern Aufgaben gegebenenfalls aus, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies zeigt sich beispielsweise durch befristete Arbeitsverhältnisse, Honorarprojekte oder neue Formen der Auftragsvergabe wie etwa das Crowdsourcing auf Internetplattformen. Etwa 7 Prozent der Schweizer Arbeitsverträge sind befristet. Das «klassische» Arbeiten auf Abruf ist in den letzten 15 Jahren relativ stabil bei 5 Prozent



Platz für Co-Worker im Kaffee Effinger in Bern.

Bild: Ingrid Hess



geblieben. Für die relativ junge Erscheinung des Crowdsourcing bzw. Crowdworking gibt es dagegen keine verlässlichen Daten, doch dürfte diese Art der Auftragsvermittlung künftig an Bedeutung gewinnen: Insbesondere in der Informatik- und Kommunikationsbranche ist es denkbar, dass Unternehmen in den nächsten Jahren Teile ihrer festen Belegschaft abbauen. Die zusätzlich nötigen Arbeitskräfte bezieht man dann als «Liquid Talents» aus der «Human Cloud» – den über das Internet rekrutierbaren Fachleuten. Generell lässt sich bei diesen neuen Arbeitsformen vermuten, dass Arbeitende mit höherer Qualifikation Vorteile eher nutzen können und geringqualifizierte Arbeitende mit starken Nachteilen zu rechnen haben.

Neben der Zunahme der Arbeitskraftunternehmenden ist künftig zu erwarten, dass Erwerbstätige eine oder mehrere Teilzeitanstellungen mit Einzelaufträgen kombinieren. Diese Form der (Teil-)Selbständigkeit kann berufliche Alternativen eröffnen und auch zu einer besseren Entfaltung der eigenen Interessen und Potenziale beitragen. Es zeigen sich aber auch grosse Tücken dieser hochflexiblen Arbeit. Insbesondere besteht die Gefahr, dass die Beschäftigten in prekäre Verhältnisse abgleiten. Sind Teilzeitanestellte befristet beschäftigt und schwankt das Arbeitsvolumen, so sind Einkommen und Beschäftigungslage nicht mehr verlässlich kalkulierbar. Bei der Vermittlung über Crowdworking-Plattformen können Auftragssuchende Einkünfte und Belastung sehr schlecht planen. Zudem erfordert diese Art der Selbständigkeit viel Eigenverantwortung und z.B. auch Verhandlungskompetenz. Hier hängt die Entwicklung daher in erster Linie von der Qualifikation ab: Gut ausgebildete und selbständig Handelnde vermögen aufgrund ihres gesuchten Profils ihre finanziellen Ansprüche und Arbeitsbedingungen gegenüber Mandanten durchaus durchzusetzen. Geringqualifizierte können hier in eine prekäre Abwärtsspirale aus beruflicher Unsicherheit und einbrechendem Einkommen geraten.

Unter dem Strich muss man für eine erhöhte Arbeitsmarktfähigkeit als Mitarbeiter folgende Stolpersteine beachten:

- **Sich nicht auf den Betrieb verlassen;** ein Wechsel kann immer passieren und die Gründe lassen sich häufig nicht ermitteln. Da sich die Produktlebenszyklen im globalisierten Wettbewerb stark verkürzen nimmt auch die soziale Zuverlässigkeit von Unternehmen als Arbeitgeber ab. Ein Unternehmen kann Arbeitgeber für ein Leben sein, aber erwarten darf man dies nicht.
- **Sich ständig weiterqualifizieren und dies auch finanzieren.** Wer vom Lohn nichts über hat, um in sich selber zu investieren, sollte sich auf Dauer eine neue Beschäftigung suchen. Ohne Weiterbildung verkürzt sich die Arbeitsmarktfähigkeit drastisch.

## «FLEXIBLE NEUE ARBEITSWELT»

Jüngst erschien die Studie «Flexible neue Arbeitswelt» im vdf-Verlag (<http://vdf.ch/flexible-neue-arbeitswelt.html>). Die Studie hat zum Gegenstand, die Folgen der Entwicklungen für den Stellenwert der Erwerbsarbeit im gesellschaftlichen Leben zu untersuchen und zu analysieren, inwiefern die Eigenarten der neuen Arbeitsformen mit der aktuellen Rechtslage kompatibel sind bzw. welche volkswirtschaftlichen Konsequenzen sich daraus ergeben.

- **Virtuelle Arbeit nicht als Haupterwerbsquelle angehen.** Wer sich über Uber und Airbnb noch etwas dazu verdienen möchte, soll dies tun. Zur Sicherung eines Lebensunterhalts reichen diese Quellen aber in der Regel nicht aus. Daher sollte die Zeit besser in Weiterbildung investiert werden.
- **Sozialen Rückhalt in der Familie sichern.** Die neuen, flexiblen Jobs fordern ganz besonders, dass man «sein Leben unter einen Hut bekommt». Wer durch familiären Stress blockiert ist, wird im Beruf nicht sonderlich effektiv sein. Bei aller Pflege unserer beruflichen Fähigkeiten leiden oft die privaten Verhältnisse. Dabei sind sie es doch, die im Beruf Rückhalt geben.
- **Nicht (immer) aufs Recht pochen.** Viele Rahmengesetze und Verordnungen sind nicht aktuell oder passen nicht zur neuen Arbeitswelt. Das Arbeitsrecht hinkt in vielen Bereichen hinterher. Wer bei kleinen rechtlichen Unstimmigkeiten schnell zum Anwalt läuft, wird am Ende meist mehr bezahlen, als eine alternative Lösung kosten würde. Unterstützung gibt es beispielsweise bei den Gewerkschaften.

Jens O. Meissner

Professor für Organisation, Innovation und Risikomanagement an der Hochschule Luzern