Bundesministerium
Arbeit, Familie und Jugend

Leitfaden für die Entwicklung von organisatorischen Spielregeln für mobiles Arbeiten und ihre nachhaltige Implementierung

Leitfaden für die Entwicklung von organisatorischen Spielregeln für mobiles Arbeiten und ihre nachhaltige Implementierung

Wien, November 2020

Impressum

Herausgeber:
Bundesministerium für Arbeit, Familie und Jugend
Untere Donaustraße 13-15
1020 Wien
bmafj.gv.at

Autor:
Michael Bartz, Prof. IMC FH Krems

Gestaltung: BMAFJ, Abt. I/5
Fotoquellen: iStock.com/Prostock-Studio (Coverbild), Glaser (Seite 4), iStock.com/VioletaStoimenova (Seite 21), iStock.com/Geber86 (Seite 23)
Stand: November 2020, Version 1

Copyright und Haftung: Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind ohne schriftliche Zustimmung des Medieninhabers unzulässig.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundesministeriums für Arbeit, Familie und Jugend und der Autorinnen und Autoren ausgeschlossen ist. Rechtsausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorinnen und Autoren dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Inhalt

Vorwort Bundesministerin Mag. (FH) Christine Aschbacher 4

Teil 1:
Vorteile für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie für Arbeitgeber 6

Teil 2:
Vorgehen bei der Entwicklung und Implementierung von Spielregeln für mobiles Arbeiten 12

Teil 3:
Themenliste als Hilfestellung für die Entwicklung von Spielregeln 21

Teil 4:
Wenn keine Zeit bleibt: Schnellstart in das Homeoffice / Mobiles Arbeiten 23

Teil 5:
Weitere Informationsmöglichkeiten 28

Vorwort Bundesministerin Mag. (FH) Christine Aschbacher

Bundesministerin Mag. (FH) Christine Aschbacher

Liebe Leserin, lieber Leser!

Unsere Arbeitswelt hat sich massiv verändert: Die Digitalisierung und technologischen Entwicklungen ermöglichen das Arbeiten von nahezu jedem Ort. Diese Flexibilität wird zunehmend sowohl von Beschäftigten als auch von Unternehmen genutzt. Die Corona-Pandemie hat diese Situation nochmals verstärkt und beschleunigt.

Studien zeigen, dass Arbeiten im Homeoffice und mobiles Arbeiten im Einvernehmen zwischen Unternehmen und Beschäftigten gut funktioniert. Im Frühjahr 2020 ist der Anteil von Beschäftigten im Homeoffice von rund 10 auf über 40 Prozent sprunghaft angestiegen. Weiters geht hervor, dass die Mehrheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Homeoffice und mobiles Arbeiten stärken als bisher nützen möchten. Mobiles Arbeiten ist also für Beschäftigte und Betriebe attraktiv – und soll attraktiv bleiben. Dazu müssen nun die derzeit geltenden Rahmenbedingungen weiterentwickelt und modernisiert werden.

Eine der zentralen Aufgaben für Unternehmen ist es, passende und individuelle Spielregeln aufzustellen. Damit Homeoffice und mobiles Arbeiten gut funktioniert, braucht es eine klare und transparente Kommunikation. Die Erwartungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ebenso definiert werden wie das Verständnis über geeignete Tätigkeiten.

Der vorliegende Leitfaden unterstützt bei der Entwicklung von organisatorischen Spielregeln für mobiles Arbeiten und gibt Hilfestellung für die nachhaltige Implementierung in Richtung neue Arbeitswelten mit individueller Unternehmenskultur. Meinen persönlichen Dank richte ich an Prof. Michael Bartz, der seit vielen Jahren zu diesem Thema forscht. Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich gutes Gelingen beim Erarbeiten und Integrieren Ihrer Spielregeln.

Viel Freude bei der Anwendung!

Mag. (FH) Christine Aschbacher
Bundesministerin für Arbeit, Familie und Jugend

Teil 1:
Vorteile für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie für Arbeitgeber

Die Corona-Epidemie hat unsere Arbeitsweisen im ersten Halbjahr 2020 grundlegend verändert. Flächendeckend wurden Bürotätigkeiten in das Homeoffice verlegt. Büroarbeit fand zu über 40% am Heimarbeitsplatz statt. Und wird uns weiterhin verstärkt über den Winter begleiten.

Im Sommer herrschte bei Bürotätigkeiten zwischenzeitlich eine hybride Arbeitsweise vor. **Hybrides Arbeiten** stellt eine Mischung aus Präsenz im Büro und mobilem Arbeiten dar. Die Präsenz im Büro war hierbei in vielen Betrieben im Schichtbetrieb organisiert. D.h. voneinander getrennte Belegschaftsteams nutzten die Firmenbüros wechselweise im Wochenrhythmus oder in zweiwöchentlichen Wechselzyklen. In den Zeiten dazwischen wurde das Homeoffice weiter genutzt. Damit bleibt der Nutzungsgrad mobiler Arbeitsweisen auch im Jahr 2020 weiterhin auf einem neuen hohen Niveau.

Wie es „nach" Corona mit dem mobilen Arbeiten weitergehen soll, zeichnet sich auch bereits klar ab. Ad-hoc Studien der IMC FH Krems sowie anderer Institutionen aus dem Sommer 2020 zeigen auf, dass das mobile Arbeiten nachhaltig auf einem höheren Niveau verankert bleiben wird. Dafür sprechen zwei Kernergebnisse, die über unterschiedliche Studien hinweg in dieselbe Richtung deuten:

1. **Abhängig von der jeweiligen Studie, zeigt sich, dass 60 bis 80% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich von ihren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern die Beibehaltung mobiler Arbeitsweisen nach Corona wünschen.** Dieser Wunsch geht in zwei Richtungen: Zum einen ist hiermit die grundsätzliche Beibehaltung mobiler Arbeitsweisen in Betrieben gemeint, in denen diese Option zuvor nicht verfügbar war. In Betrieben, die mobiles Arbeiten bereits vorher ermöglicht hatten, zielt der Wunsch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hingegen auf die Beibehaltung eines höheren Nutzungsgrades mobiler Arbeitstage als vor Corona ab. Dabei ist nicht das 100%-Homeoffice-Szenario gemeint, sondern eine ausbalancierte Form zwischen Arbeiten im Büro und außerhalb des Büros.
2. **Auf der anderen Seite signalisieren 40 bis 60% der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, nach Corona tatsächlich an mobilen Arbeitsweisen festhalten zu wollen.** Dies bedeutet eine Verdoppelung bis Verdreifachung der Betriebe, die mobiles Arbeiten ermöglichen, im Vergleich zum Niveau vor Corona. Vor Corona waren es schätzungsweise unter 10% der Betriebe, die bei Bürotätigkeiten das Arbeiten außerhalb des Firmenbüros ermöglicht haben.

> *„Der Wunsch, mobile Arbeitsweisen in eine Zeit nach Corona ‚mitzunehmen' und nachhaltig weiter zu nutzen, steht also von der Seite der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber im Einklang."*

Die Übereinstimmung in den Interessenslagen spricht dafür, dass dieser nachhaltige Effekt dann auch tatsächlich erreicht wird. Aber aus welchen Gründen kommt es zu dieser Übereinstimmung? Dahinter stehen teilweise identische, aber auch ganz unterschiedliche Motive und Nutzenaspekte.

Vorteile aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer:

- **Erhöhte Vereinbarkeit von Beruf & Familie:** Aufgaben und Verantwortlichkeiten der aktiven Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen lassen sich bedarfsgerechter kombinieren. Wichtig ist hier anzumerken, dass beispielsweise im Fall der Kinderbetreuung nicht gemeint ist, dass Arbeiten im Homeoffice und aktive Kinderbetreuung zuhause miteinander kombiniert werden sollen. Corona ist eine Ausnahmesituation. Vielmehr sind hiermit insbesondere die Möglichkeiten gemeint, die verschiedenen Verantwortlichkeiten zeitlich und örtlich besser vereinbaren zu können. Beispiel „Kindergarten“: Durch das Arbeiten im Homeoffice nimmt das Bringen und Holen eines Kindes vielleicht 30 Minuten am Tag in Anspruch. Und das ergibt unter Umständen fast eine oder sogar mehr als eine Stunde Freiraum, weil die Wegstrecken zum und vom Firmenbüro entfallen.

- **Zeitersparnis Pendeln:** Das vorherige Beispiel deutet zugleich auch auf diesen nächsten signifikanten Nutzenaspekt hin. Über 2 Millionen Österreicherinnen und Österreicher pendeln täglich zwischen ihrem Zuhause und dem Arbeitsort. 45 Minuten Pendelzeit und mehr sind dabei keine Seltenheit. Der Vorteil der Vermeidung von Pendelzeiten durch Homeoffice liegt nicht allein in der Zeitersparnis, sondern vielmehr in der Entlastung: denn Pendeln belastet psychisch und physisch. Pendeln hat keinen Freizeit- oder Erholungswert. Pendelzeit gilt auch nicht als Arbeitszeit.

- **Höhere Produktivität:** Die zuvor angesprochenen Studien aus dem Sommer 2020 haben einen weiteren substantiellen positiven Effekt aufgezeigt. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer empfinden das Arbeiten im Homeoffice als produktiver. Die Begründung ist: Hier kann fokussierter gearbeitet werden als im Büro. Das trifft natürlich nicht auf alle Tätigkeiten eines Arbeitstages oder einer Arbeitswoche zu, aber auf einen signifikanten Anteil von Aktivitäten, wie z.B. Tätigkeiten der Planung, der Prüfung, kreative Einzeltätigkeiten (nicht kreative Teamaktivitäten, wie Brainstorming). Insgesamt wird das Arbeiten insbesondere in Bezug auf Aufgaben, die Fokussierung und Konzentration erfordern, als produktiver empfunden. Aber auch Telefonate oder die Teilnahme an Meetings per Videokonferenz können im Homeoffice mit mehr Fokus und Konzentration stattfinden. In Summe sind es (abhängig vom Tätigkeitsprofil) 40% bis 60% der typischen Bürotätigkeiten, die im Homeoffice mit einem höheren Grad an Produktivität ausgeübt werden können. Warum ist der Produktivitätsaspekt aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wichtig? Er ist insbesondere wichtig unter dem Gesichtspunkt der arbeitsbedingten Stressreduktion sowie der Optimierung der Arbeitszeit (z.B. Reduktion von Überstunden).

Vorteile aus Sicht der Arbeitgeber:

- **Arbeitgeberattraktivität:** Vor dem Hintergrund der zuvor angeführten Vorteile, die sich aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ergeben, wird in Summe bereits deutlich, dass mobiles Arbeiten ein zentraler Treiber für Arbeitgeberattraktivität ist. Jedoch können sich heute Arbeitgeber nicht mehr über mobiles Arbeiten differenzieren, bzw. die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden. Mobiles Arbeiten ist vielmehr zum Hygienefaktor geworden. Das bedeutet: Bietet ein Unternehmen die Möglichkeit mobil zu arbeiten nicht an, leidet darunter die Zahl der Bewerbungen auf offene Positionen, und es ist schwieriger, Schlüsselkräfte im Betrieb zu halten.

- **Commitment & Engagement:** Die zwei Messgrößen dienen in wissenschaftlichen Untersuchungen und Zufriedenheitsbefragungen unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dazu, zu ermitteln, wie sehr Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeiter sich dem Unternehmen verbunden fühlen (Commitment) und bereit sind, sich einzubringen (Engagement). Beide Werte steigen üblicherweise durch die Einführung mobiler Arbeitsweisen.

- **Kostenpotenziale:** Viele Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber denken bei der Einführung mobiler Arbeitsweisen bereits an den übernächsten Schritt. Das ist die mögliche Nutzung von Desk-Sharing-Modellen. Desk-Sharing bedeutet, dass im Büro für bestimmte Berufsgruppen Schreibtischarbeitsplätze gemeinsam genutzt werden. Auf diese Art und Weise ist es möglich, 20 bis 30% der Schreibtisch-Arbeitsplätze im Firmenbüro und entsprechend Büroflächen einzusparen. Einsparungen in diesem Bereich sind bedeutsam, weil für einen Großteil der Unternehmen die Büroinfrastrukturkosten (inkl. Mieten, Betriebskosten) die nächsthöchste Kostenposition nach den Personalkosten darstellen. Hier geht es also darum, sich auf der Kostenseite schlanker aufzustellen und Mittel für alternative Investitionen, z.B. Produktinnovation und Serviceverbesserung, „freizuspielen". Allerdings ist bei diesem Ansatz zu bedenken, dass, ab einer bestimmten Desk-Sharing-Grenze, mobiles Arbeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr nur eine Option, sondern ein Muss darstellt.

Die beispielhaft aufgeführten Nutzenaspekte aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zeigen, dass sich die Einführung, Beibehaltung bzw. der Ausbau mobiler Arbeitsweisen für beide Seiten auszahlt.

Zentrale Voraussetzung dafür ist jedoch das Setzen klarer organisatorischer Rahmenbedingungen.

Dies geschieht in Betrieben in Form organisatorischer Spielregeln für mobiles Arbeiten. Wie ein Betrieb diese inhaltlich punktgenau entwickeln und nachhaltig im Betrieb verankern kann, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

Teil 2:
Vorgehen bei der Entwicklung und Implementierung von Spielregeln für mobiles Arbeiten

Im Folgenden wird eine empfohlene Vorgehensweise für die Entwicklung und Implementierung von organisatorischen Spielregeln für mobiles Arbeiten vorgestellt. Die empfohlene Vorgehensweise orientiert sich an zwei Nutzenaspekten:

- **Die richtigen Worte finden:** Anpassung der Spielregeln insbesondere an die Unternehmenskultur. Spielregeln für mobiles Arbeiten sollten sich nicht wie ein Fremdkörper im Betrieb anfühlen, sondern sich in die gelebten Arbeitsweisen und das Miteinander nahtlos einfügen.

- **Nachhaltige Wirkung:** Der Entwicklungs- und Implementierungsprozess wird idealerweise kollaborativ ausgerichtet. Es ist erfolgskritisch alle Stakeholder (Geschäftsführung, Management, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Betriebsrat etc.) mit einzubeziehen. Auf diesem Weg wird eine nachhaltige Verankerung der neuen Arbeitsweisen im Betrieb erreicht.

Die nachfolgenden Empfehlungen richten sich zunächst an mittlere und große Unternehmen und sind an ihren Bedürfnissen orientiert. Besonderheiten bei der Vorgehensweise bei kleinen und sehr kleinen Unternehmen werden am Ende dieses Kapitels beschrieben.

Der Entwicklungsprozess für mittlere und Großunternehmen

Arbeiten Sie bei der Entwicklung und Implementierung von Spielregeln für mobiles Arbeiten zugleich auch an der Einführung oder Stärkung positiver Fehlerkultur.

> *„Nehmen Sie damit von Anfang an auch Erwartungsdruck aus dem Vorhaben heraus und orientieren Sie sich an einer testgetriebenen Entwicklung."*

Dieses „Scrum Prinzip" ist nicht ohne Grund das Erfolgsprinzip in Unternehmen.

1. Entwickeln Sie die erste Version organisatorischer Spielregeln für mobiles Arbeiten eher zügig, mit gründlicher Einbindung relevanter Stakeholder.
2. Kommunizieren Sie an die Belegschaft, dass die Spielregeln eine erste Version darstellen und, dass diese noch Ungenauigkeiten, Lücken aufweisen können oder in manchen Punkten eher noch zu enge Grenzen ziehen (sich also tendenziell am Anfang auf der sicheren Seite bewegen).
3. Kommunizieren Sie zugleich, dass die Spielregeln nach 2 Monaten evaluiert werden und auf Basis der Lernerfahrungen angepasst werden. Der Erfolgsfaktor liegt in der Anwendung und schnellen Weiterentwicklung erster Ergebnisse und nicht an der 100% perfekten Lösung. So erhöhen Sie Geschwindigkeit und Qualität. Evaluieren Sie danach die Spielregeln ungefähr in Jahresabständen.
4. Lassen Sie auf diese Art und Weise fortwährend Lernerfahrungen in die Spielregeln miteinfließen bzw. stellen Sie so sicher, dass veränderte Rahmenbedingungen durch Änderungen in den Spielregeln reflektiert werden.

Das Ergebnis ist ein regelmäßiger Test- und Verbesserungsprozess, in dem sich die Organisation dem optimalen Umgang mit mobilen Arbeitsformen annähert. Erwartungen an den ersten Entwurf oder die erste Version der Spielregeln bleiben so von Anfang an realistisch. Ist auf dem weiteren Weg sichergestellt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte kontinuierlich mithelfen über ihre gesammelten Lernerfahrungen die Qualität der Spielregeln weiter zu verbessern.

Sollte ein Unternehmen noch mehr auf die sichere Seite gehen wollen, dann kann dem ersten SCRUM-Sprint - also dem Roll-out der Spielregeln im Betrieb - auch ein begrenzter Pilot vorgeschaltet werden. An einem solchen Pilottest können unterschiedliche Abteilungen teilnehmen, bzw. interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus diesem Bereichen. Die gesamte Vorgehensweise inklusive Pilot ist in der nachstehenden Abbildung dargestellt.

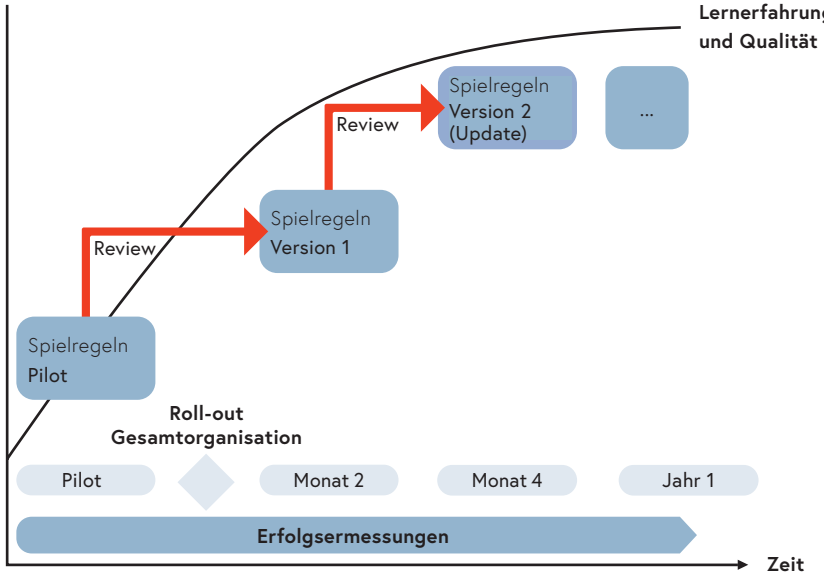


Abbildung: Schrittweise Spielregeln optimieren (Quelle: Bartz)

Tipp: Parallel 3 wichtige Hausaufgaben erledigen.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Spielregeln sollte gleich zu Beginn parallel an drei Arbeitspaketen gearbeitet werden:

1. Klären Sie, welche Funktionen oder Jobprofile für mobiles Arbeiten geeignet sind und in welchem Ausmaß. Hierfür stehen verschiedene Workstyle-Analyse-Methoden zur Verfügung, wie z.B. Activity Based Working oder Persona Analyse.
2. Verfügt das Unternehmen über einen Betriebsrat, dann gibt es die Möglichkeit eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, die die administrativen Grundsätze mobiler Arbeitsweisen regelt (z.B. Arbeitszeitregelung). Sollte es keinen Betriebsrat geben, sollte im Rahmen des Arbeitsvertrags eine Vereinbarung getroffen werden.
3. Überprüfen Sie, ob technische Arbeitsmittel nachgerüstet werden müssen. Ist es z.B. nötig, Softwarelizenzen zu erweitern, Headsets anzuschaffen, oder können Desktop-PCs im Rahmen des normalen Austauschzyklus auf Notebooks umgestellt werden.

Parallel startet die eigentliche Spielregelentwicklung. Für diese wird ein Vorgehen in acht Schritten empfohlen, wie in der nachstehenden Abbildung dargestellt. Nachfolgend werden alle Arbeitsschritte im Detail beschrieben.

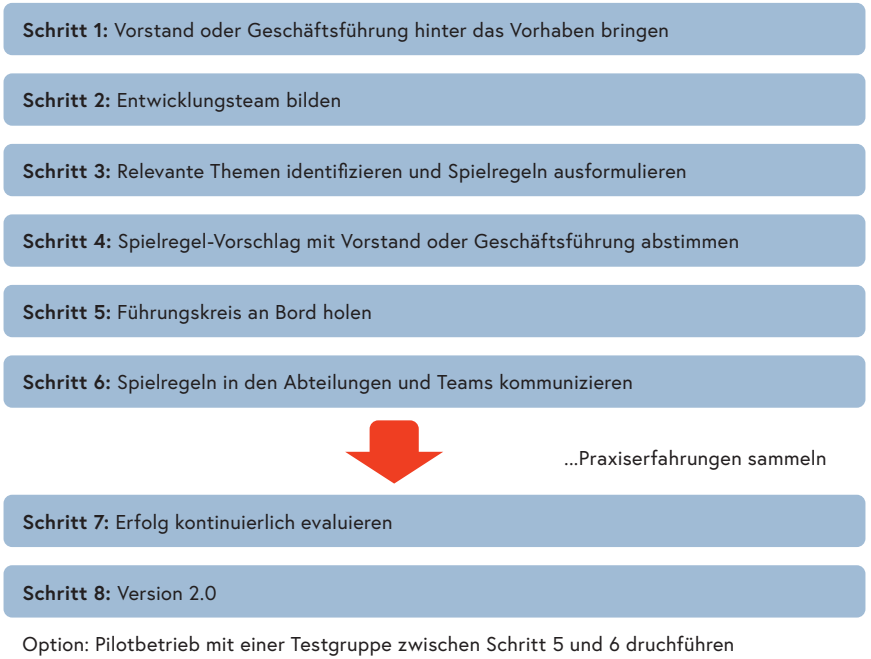


Abbildung: Empfohlenes Vorgehen für die Spielregelentwicklung (Quelle: Bartz)

Schritt 1: Vorstand oder Geschäftsführung hinter das Vorhaben bringen

Unterstützung und Commitment bis in die Spitze des Unternehmens hinein sind erfolgskritisch für das Vorhaben. Sind Sie Personalleiterin oder Personalleiter, dann versichern Sie sich der vollen Unterstützung auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene. Es geht nicht darum, dass sich alle Mitglieder des Vorstands oder der Geschäftsführung über den Inhalt der Spielregeln einig sind. Stattdessen ist es wichtig, dass mobile Arbeitsweisen von allen Beteiligten auf dieser Spitzenebene unterstützt werden und Einstimmigkeit über die Notwendigkeit eines organisatorischen Rahmens in Form von Spielregeln besteht.

Schritt 2: Entwicklungsteam bilden

Ein Entwicklungsteam sollte mit der Erstellung der Spielregeln beauftragt werden. Ein solches Entwicklungsteam kann bis zu acht oder neun Personen umfassen. Üblicherweise besteht das Entwicklungsteam aus Führungskräften, einer Vertreterin oder einem Vertreter des Betriebsrates und betrieblichen Stakeholdern, diese können sein:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teilzeitbeschäftigung
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der aktiven Kindererziehung oder Pflege von Angehörigen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit besonderer Pendelbelastung, wie z.B. Wochenpendlerinnen und Wochenpendler

Schritt 3: Relevante Themen identifizieren und Spielregeln ausformulieren

Am Anfang sollte sich das Entwicklungsteam darauf einigen, welche Themen durch die Spielregeln reguliert werden sollen. Der dritte Teil dieses Leitfadens enthält eine Themenliste als konkrete Hilfestellung für diesen Schritt. Wenn diese Struktur steht, fällt es relativ einfach diese inhaltlich zu füllen.

Schritt 4: Spielregel-Vorschlag mit Vorstand oder Geschäftsführung abstimmen

Es erweist sich als nützlich und zielführend den erarbeiteten Vorschlag vor allen weiteren Schritten zunächst mit dem Vorstand oder der Geschäftsführung abzustimmen. Hierzu ist oftmals ein kurzer Abstimmungstermin mit dem Personalvorstand, CEO oder Geschäftsführungsvorsitzenden ausreichend.

Schritt 5: Führungskreis an Bord holen

Dann geht es bereits in den Roll-out. Der erste wichtige Schritt ist die Abstimmung des Spielregelvorschlags mit Bereichs-, Abteilungs- und ggf. auch Teamleiterinnen und Teamleitern. Auf Basis der gesammelten Rückmeldungen werden die Spielregeln nochmals überarbeitet. Wichtig ist, dass Vorstand oder Geschäftsführung in diese Revisionsschleife einbezogen werden, denn danach geht es sofort in den Roll-out.

Schritt 6: Spielregeln in den Abteilungen und Teams kommunizieren

In diesem nächsten Schritt haben die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter sowie die Teamleiterinnen und Teamleiter die Aufgabe in ihren wöchentlichen Abteilungs- oder Teammeetings die Spielregeln vorzustellen. Erfolgskritisch ist hierbei die richtige Kommunikation und damit die Erwartungen realistisch zu setzen. Dies gelingt, wenn – wie oben beschrieben – die Spielregeln und ihre Weiterentwicklung in den Kontext einer gemeinsamen Lernreise oder Lernerfahrung gestellt werden. D.h. es ist zu betonen, dass…

- … die Spielregeln in dieser Form eine erste (sicher nicht perfekte) Version darstellen.
- … der Umsetzungserfolg in 2 Monaten evaluiert wird.
- … Lernerfahrungen regelmäßig in Anpassungen der Spielregeln übersetzt werden. (z.B. in Jahresabständen)

Jetzt machen Sie sich darauf gefasst, dass im Rahmen der Abteilungs- oder Teammeetings inhaltliche Schwachpunkte aufkommen, die das Entwicklungsteam tatsächlich übersehen hat. Das ist der positive Effekt der Schwarmintelligenz. D.h. seien Sie vorbereitet ggf. Ihre Version 1 noch zu adaptieren und eine Version 1.1. der Spielregeln zu veröffentlichen.

Schritt 7: Erfolg kontinuierlich evaluieren

In den kommenden Wochen und Monaten wird es wesentlich sein ziemlich genau zu verfolgen und systematisch zu evaluieren, wie sich die Spielregeln in der Praxis bewähren. Das funktioniert z.B. mit vierteljährlichen Impulsumfragen sehr gut. Diese sollten mit Feedbackrunden mit Führungskräften kombiniert werden. Diese Feedbackrunden erlauben es, in sehr tiefer und differenzierter Form, Lernerfahrungen zusammenzutragen und gemeinsam zu bewerten.

Schritt 8: Version 2.0

Nach ungefähr 2 Zyklen (ca. 4 Monate) sollte dann an der versprochenen Version 2.0 der Spielregeln gearbeitet werden. Im Zuge ihrer Veröffentlichung ist es erfolgskritisch zugleich Transparenz darüber zu schaffen, welche Änderungen vorgenommen wurden. Setzten Sie danach die Weiterentwicklung ungefähr in Jahreszyklen fort.

Entwicklungsprozess für kleinere bis mittelgroße Unternehmen

- Ergänzend zu den oben genannten Empfehlungen soll abschließend in diesem Teil des Leitfadens noch auf Besonderheiten in der Vorgehensweise **bei kleinen und sehr kleinen Unternehmen** eingegangen werden. Zunächst zu der Kategorie der sehr kleinen Unternehmen: Hiermit sind insbesondere Betriebe mit fünf oder sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeint. In der Praxis zeigt sich, dass die formelle Festlegung von organisatorischen Spielregeln nicht unbedingt erforderlich ist. In einem kleinen Team funktioniert die Abstimmung über mobiles Arbeiten und die Zusammenarbeit auf Distanz zumeist selbstregulierend.

- Etwas anders verhält es sich bei **kleinen Unternehmen mit 20 bis 30** Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ab dieser Größenordnung erweist

sich die Implementierung formalisierter Spielregeln bereits als erfolgskritisch. Allerdings sollte der Entwicklungsprozess vereinfacht werden. Ein Team von vier oder fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann die Entwicklungsarbeit übernehmen und der Spielregelvorschlag kann dann in Abstimmung mit der Eigentümerin oder dem Eigentümer (oder der Geschäftsführung) direkt mit der gesamten Belegschaft im Rahmen eines gemeinsamen Workshops diskutiert und finalisiert werden.

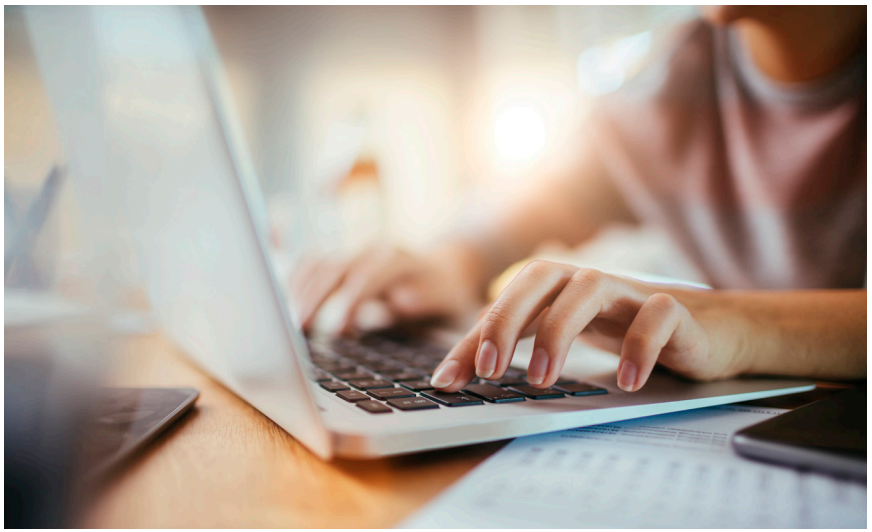
Teil 3: Themenliste als Hilfestellung für die Entwicklung von Spielregeln

Aus der Analyse von Best-Practices wurde die folgende Themenliste erstellt. Diese dient der inhaltlichen Orientierung und Identifikation relevanter Themenfelder, die ggf. durch Spielregeln im eigenen Betrieb abgedeckt werden sollten.

- Begriffe klären: Homeoffice, mobiles Arbeiten etc.
- Warum Spielregeln wichtig sind
- Spielregelgestaltung an den eigenen Betrieb anpassen
- Vorabgenehmigung mobiler Arbeitstage
- Gegenseitige Transparenz und Schutz vor Grenzenlosigkeit mithilfe des elektronischen Kalenders

- Was, wie in den elektronischen Kalender eintragen
- Obergrenze für mobile Arbeitstage
- Obergrenzen für Teilzeitkräfte
- Wie das mobile Arbeiten takten: Ganze Tage, halbe Tage, stundenweise
- Fenstertage und mobiles Arbeiten
- Überstunden und mobiles Arbeiten
- Pausen und mobiles Arbeiten
- Arbeitsunterbrechungen am mobilen Arbeitsplatz
- Handwerker und mobiles Arbeiten
- Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen und mobiles Arbeiten
- Randzeitenerreichbarkeit am Morgen und am Abend
- Umgang mit Wochenenden und Feiertagen
- Minimum-Crew/Mindestbesetzung im Büro
- Gemeinsame Präsenz- oder Meetingtage im Büro
- Welche Arbeitsformate erfordern Präsenz im Büro
- Priorität von Präsenz im Büro
- Neue Mindeststandards für Kommunikation
- Elektronisches Begrüßen und Verabschieden
- Der professionelle mobile Arbeitsplatz
- Kleidung und Auftreten am mobilen Arbeitsplatz
- Für alle Eventualitäten gerüstet sein am mobilen Arbeitsplatz
- Umgang mit vertraulichen Dokumenten am mobilen Arbeitsplatz
- Telefonieren am mobilen Arbeitsplatz
- Datensicherung am mobilen Arbeitsplatz
- Das private WLAN
- Wenn der Rechner nicht ins Laufen kommt
- Führung und mobiles Arbeiten
- Möglichkeit entziehen, mobil zu arbeiten

Teil 4:
Wenn keine Zeit bleibt: Schnellstart in das Homeoffice / Mobiles Arbeiten



In Teil 2 dieses Leitfadens wurde beschrieben, wie Spielregeln schrittweise entwickelt und verbessert werden können. Durch die Corona-Pandemie bleibt aber für viele Betriebe kein zeitlicher Spielraum dafür und ist es erforderlich, mobiles Arbeiten innerhalb weniger Tage einzuführen oder auszuweiten. Deswegen hier zehn inhaltliche Tipps, mit deren Hilfe es möglich ist, die wichtigsten Spielregeln für den eigenen Betrieb innerhalb weniger Stunden aufzustellen. Auch bei einem Schnellstart – und gerade bei einem Schnellstart – sind klare Spielregeln wichtig. Hierbei geht es zum einen darum, die

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu schützen. Andererseits sind aus Sicht der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber die Spielregeln entscheidend für eine von Anfang an hohe Effizienz im mobilen Arbeitsbetrieb.

Hier also zehn Hinweise für wichtige Themen und wie diese geregelt werden können.

Diese basieren auf Best Practices österreichischer Betriebe, die bereits über einen langen Zeitraum hinweg Erfahrungen mit mobilem Arbeiten gesammelt haben. Die nachfolgenden Tipps richten sich insbesondere an Personalleiterinnen und Personalleiter, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer oder Vorstände, die vor der Aufgabe stehen, Spielregeln für das mobile Arbeiten in kurzer Zeit einzuführen. Ebenso richten sich diese Hinweise aber auch an Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und helfen, bei der gemeinsamen Formulierung oder Abstimmung von Spielregeln besonders relevante Themen ansprechen und hinterfragen zu können:

1. Wichtig ist, dass die **elektronischen Kalender** durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte geführt und gegenseitig einsehbar sind, wenn alle zustimmen. Das stellt sicher, dass jede und jeder weiß, wer an welchem Tag wo arbeitet und von wann bis wann. Das ist ein entscheidender Beitrag zum Schutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, denn der Arbeitstag sollte einen definierten Anfang und ein klares Ende haben. Gerade durch mobiles Arbeiten ist das Risiko hoch, dass diese Grenzen verschwimmen. Der elektronische Kalender und dessen Transparenz sind allein schon aus diesem Grund ein erfolgskritisches Thema in Bezug auf die Spielregeln für mobiles Arbeiten.

2. **Regeln Sie auch, was in den Kalender einzutragen ist:** Das sind natürlich Meetings, in denen man möglichst nicht gestört werden will. Aber auch private Termine können als Block (ohne Details) eingetragen werden und ebenso Zeiten, in denen Sie fokussiert arbeiten wollen. In beiden Fällen geht es darum, dass man während dieser Zeiten nicht gestört werden soll.

3. **Wenn Sie im Büro im Schichtbetrieb arbeiten**, dann sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Kolleginnen und Kollegen jeweils vorab mitteilen, wann mobil und wann im Büro gearbeitet wird. Der elektronische Kalender ist eine wichtige Möglichkeit, das zu tun.

4. **Elektronisches Begrüßen und Verabschieden** ist eine gute Empfehlung, die Sie in die Spielregeln aufnehmen können. Wie funktioniert das? In der Früh meldet man sich per Chat oder E-Mail bei den unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen und signalisiert: „Ich bin jetzt da!“ Genau so funktioniert das mit dem Verabschieden. So bekommt der Arbeitstag klare Grenzen und die Koordination in den Arbeitsteams funktioniert wesentlich besser.

5. **Regeln Sie den Umgang mit Pausen.** Es hilft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn Sie in den Spielregeln explizit aussprechen, dass eine Pause eine wirkliche Arbeitsunterbrechung ist und nicht das Handy daneben liegen muss, um eventuelle Anrufe entgegenzunehmen. Die Pause soll ein klarer Ruhepol sein.

6. **Regeln Sie Rythmus und Ausmaß von Teilzeitkräften.** Es gibt zwei Arten von Teilzeitkräften, und zwar die Teilzeitkräfte, die z.B. zwei Tage pro Woche lange arbeiten und diejenigen, die z.B. fünf Tage verkürzt arbeiten. Regeln Sie, in welchem Rhythmus und Ausmaß diese zwei Gruppen mobil arbeiten dürfen, wenn Sie in Ihrem Betrieb einen hybriden Arbeitsmodus eingeführt haben (Kombination aus mobilem Arbeiten und Präsenz im Büro). Die zweite Gruppe (z.B. fünf Tage, verkürzt) wird

zumeist Vollzeitkräften gleichgestellt. Die erste Gruppe (z.B. zwei Tage, aber lang) bekommt zumeist eine Sonderregelung. Übersehen sollte man die Teilzeitkräfte jedenfalls nicht. Das passiert aber leider oft.

7. Ein wichtiges Thema sind **Mindeststandards für Kommunikation.** Ein Punkt ist hierbei besonders wichtig: Wenn intensiv mobil gearbeitet wird, ist es wichtig auf einen Chat oder eine E-Mail gleich zu reagieren. Das Aussitzen von E-Mails und diese unbeantwortet liegen zu lassen über mehrere Tage hinweg führt beim mobilen Arbeiten zu unguten Gefühlen bis hin zu Zusatzstress bei Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten. Deswegen ist es hilfreich, dazu aufzufordern zumindest ein „Ping-back" zurückzuschicken. Was das ist: Eine kurze, unmittelbare Antwort, wie zum Beispiel: „Habe gerade keine Zeit. Ich melde mich morgen" oder „Diese Woche bin ich komplett dicht mit Arbeit. Melde Dich bitte nächste Woche nochmals". Viele von uns kennen diese Art zu kommunizieren bereits vom Handy, wenn ein Anruf hereinkommt. Dort gibt es die Möglichkeit, sogar mit einem Klick eine Schnellantwort auszuwählen, wie z.B. „Kann gerade nicht sprechen". Genau darum geht es: Nicht unbedingt gleich zur Verfügung zu stehen, aber zu signalisieren, dass eine Anfrage wahrgenommen wurde. So kommt es gar nicht erst zu Missverständnissen oder Misstrauen.

8. Teil der Kommunikation und **bestimmend für die Qualität der Kommunikation ist die Arbeitsumgebung.** Nehmen Sie beim Thema Arbeitsumgebung aber den Erwartungsdruck heraus. Mitten in der Corona-Pandemie muss das Homeoffice herhalten, auch wenn es nicht geeignet ist oder die Umstände nicht optimal sind. Sprechen Sie es in den Spielregeln an und weisen Sie darauf hin, dass z.B. Hintergrundgeräusche in Videokonferenzen, u.a. durch spielende Kinder im Homeoffice, vollkommen in Ordnung sind oder, dass der Nachwuchs auch gerne einen neugierigen Blick in die Kamera wagen darf. Zum Beruf gehört auch der Familienaspekt und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann und soll gerade in Zeiten der derzeitigen Krise noch bewusster als sonst in den Betrieben gelebt werden.

9. **Die Qualität der Kommunikation wird auch durch Kleidung und Auftreten bestimmt.** Es ist vollkommen in Ordnung, wenn Sie darauf hinweisen, dass auch im Homeoffice Kleidung getragen werden sollte, die auch im Büro üblich ist. Denn viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben auch mit Kundinnen und Kunden sowie Lieferantenorganisationen per Videokonferenzen Kontakt. Dies ist natürlich ein besonderer Grund für eine solche Regelung. Wenn aber im Betrieb ein bestimmter Kleidungsstandard üblich ist, dann können Sie ihn auch am mobilen Arbeitsplatz fortsetzen. Vielleicht ist es aber auch ein guter Grund, bisherige Standards loszulassen. Auch das können Sie in den Spielregeln ansprechen.

10. Was Sie nicht versuchen sollten in die Spielregeln hineinzuschreiben: **Versuchen Sie nicht zu beschreiben, wie Führung auf Distanz funktioniert oder funktionieren soll.** Das würde Ihre Spielregeln überfrachten. Führung auf Distanz ist ein großes Thema. Nehmen Sie das Thema im Betrieb proaktiv in die Hand, z.B. über Lerngruppen für Führungskräfte. Für die Spielregeln für mobiles Arbeiten ist das Thema aber zu groß und jetzt geht es ja um einen Schnellstart.

Für weitergehende Fragen und Informationen sind im letzten Abschnitt des Leitfadens weitere Hinweise und Kontakte aufgelistet. Trauen Sie sich, schnell in die mobile Arbeitswelt zu starten. Mit diesen Tipps sind Sie für das Erste auf der sicheren Seite.

Teil 5:
Weitere Informations-möglichkeiten

Expertinnen- und Expertenbeiträge
zum Thema Mobiles Arbeiten und Vereinbarkeit finden Sie unter
www.bmafj.gv.at
www.unternehmen-für-familie.at
www.familieundberuf.at

Forschungsstelle der IMC FH Krems
Kontakt Prof. (FH) Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Michael Bartz
michael.bartz@fh-krems.ac.at