





Flexibilisierung des Arbeitsortes

Stolpersteine und Lösungsansätze

von Jens O. Meissner und Daniel Boos

Der Arbeitsort hat sich in den letzten Jahren flexibilisiert und immer mehr Mitarbeitende können Zuhause, beim Kunden oder an neuen Orten arbeiten. Fixe Arbeitsorte mit festem Arbeitsplatz verschwinden. In wenigen Jahren wird dadurch das klassische Bild vom festem Arbeitsort und geregelter Arbeitszeit auf den Kopf gestellt. Viele Grossunternehmen haben sich schon darauf eingestellt. Vielen kleinen Unternehmen steht diese Entwicklung noch bevor. Darauf sollte man sich vorbereiten.

In der öffentlichen Diskussion lassen sich die unterschiedlichsten Positionen zum mobilen Arbeiten finden. Die einen sprechen von ungesundem Erreichbarkeitswahn, die anderen von den faszinierenden Möglichkeiten der ständigen Vernetzung. Offensichtlich gehen mit den Vorteilen des mobilen Arbeitens auch einige Probleme einher, mit denen man sich zur erfolgreichen Umsetzung beschäftigen muss.

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes bietet Unternehmen viele Vorteile: Die sichtbare Arbeit vor Ort beim Kunden bietet zum Beispiel die Möglichkeit des gegenseitigen Erlebens von Kunden und Auftragnehmern und unterstützt so den wichtigen Beziehungs- und Vertrauensaufbau.

Auch für den Einzelnen bietet das mobile Arbeiten vielfältigste Möglichkeiten: Eine erhöhte Selbstbe-

stimmung, die Vermeidung teilweise langer Arbeitswege, die bessere Kombination von Arbeit und Privatleben, eine bessere Anpassung von Kommunikationsstil oder zu bewältigender Aufgabe. Sie können die empfundene Arbeitsqualität erheblich verbessern. Ebenso bietet sich für Teams die Möglichkeit der flexiblen Selbstorganisation und somit der besseren Vernetzung nach aussen, zum Beispiel um die eigenen Leistungen besser vermarkten zu können.

Mögliche Stolpersteine

Jedoch geht mit der Flexibilisierung notwendigerweise eine Reihe ganz typischer, praktischer Probleme einher:

1. Das «Get connected»-Problem: Im Kommunikationsalltag verwenden Mitarbeiter in der Regel nicht nur ein Medium zur Zusammenarbeit, sondern sie bauen ein gesamtes «technologisches Gerüst», über welches der

Austausch abgewickelt wird und das sehr fehleranfällig sein kann. In virtuellen Konferenzen hat man beispielsweise gemessen, dass bis zu rund 50 Prozent der Zeit für den so genannten «Tech Talk» über Medien anfallen und nur der kleinere Teil zur Besprechung der eigentlichen Inhalte zur Verfügung steht. Ist die Medienkomposition und Medienkompetenz einmal etabliert, so setzt eine gemeinsame Lernbewegung ein, die den Anteil an «Tech Talk» schrittweise reduziert.

2. Das «Wrong Place»-Problem: Konkret wird deutlich: Ein Mobile Worker arbeitet eine Zeit lang im Zug, sollte sich aber konzentrieren. Wer kennt es nicht: Die unbekanntenen Mitpassagiere unterhalten sich per Mobiltelefon so laut

mit dem Grossvater auf der anderen Seite der Leitung, dass ein konzentriertes Arbeiten nicht möglich ist. Oder ein Wissensarbeiter ist zuhause, bräuchte aber dringend einen Moment des persönlichen und direkten Gesprächs mit der Kollegin. Zu diesem Problem gehört auch die Vermischung von beruflicher und privater Sphäre. Die Vorteile der grösseren Flexibilität zur Bewältigung von Aufgaben in Haushalt und darum wird zwar geschätzt, führt aber auch zu Problemen, wie dem Nicht-abschalten-können.

3. Das «Catch me if you can»-Problem: Wer nicht an einem Arbeitsplatz aufzufinden ist, muss gesucht werden. Selbst wenn der Aufenthaltsort bekannt ist, besteht das zusätzliche Problem der technischen Erreichbarkeit. Erreichbarkeit und Verfügbarkeit sind also zentrale Themen

beim mobilen Arbeiten. Technische Präsenzstatusmeldungen können hier Abhilfe schaffen. Und ausreichendes Vertrauen kann längerfristig die gelingende Zusammenarbeit sichern. Dieses Problem lässt sich übrigens auch umdrehen, wenn man sich zum Beispiel die Isolation und den fehlenden Austausch von Heimarbeiten ansieht. Wenn aus dem «digitalen Off» keine Mailantwort kommt, man nur auf Mailboxen telefoniert und die Kollegen im Büro nicht erreichen kann, steht schon irgendwann die Frage im Raum: Bin ich denn hier der einzige aus meinem Team, der arbeitet?

4. Das «Get involved?»-Problem: Dieses Problem ist mit dem voran erläuterten verbunden: Wenn man verteilt arbeitet, seine Kollegen und Mitarbeiter selten sieht und das gegenseitige Vertrauen (über kurz oder lang) auf die Probe gestellt wird, leidet auch die gegenseitige Verbindlichkeit. Ein aufmunterndes «Get involved!» erhält dann nicht die richtige Bedeutung, verhallt ungehört, geht zwischen anderen virtuellen Aufrufen verloren.

Welche Fallstricke Firmen und Mitarbeitende umgehen können

Grundsätzlich gehört das Ausprobieren und Entwickeln neuer Lösungen im Umgang mit Flexibilisierung und Mediennutzung zur «lernenden Organisa-





tion», was heisst, dass Fehler vorprogrammiert sind. Sie sollten aber als Lernchancen verstanden und dementsprechend behandelt werden. Dennoch seien hier die grössten Fehlgriffe genannt, die Unternehmen unterlaufen können:

Halbherzigkeit und unterschiedliche Erwartungen:

Flexibilisierung ja, aber nur ein bisschen und sehr engen Bedingungen (zum Beispiel strikt definierte Randzeiten, welche aber unpraktisch sind). Oder: Der Gruppenleiter betont dass «Flexibilisierung für dieses Team nicht gilt». Das restliche Management vertritt jedoch die Haltung, Flexibilisierung sei wichtig und zu fördern. Die Situation treiben lassen: Wenn alle endlos flexibel sein können und niemand die persönliche Präsenz einfordert, so kann dies leicht als «Alles ist erlaubt»-Botschaft aufgefasst werden. Eine solche Lösung ist aber eher einem Führungsdefizit gleichzusetzen und führt tendenziell zu Teamzersetzung und Einzelkämpfertum. Flexibilität braucht Regeln. Informelles, das beispielsweise häufig vor dem Kaffeeautomaten ausgetauscht wird, muss nun plötzlich explizit eingeplant werden. Konkret müssen Zeitfenster für den informellen Austausch formell geplant werden.

Überall nur verkürzt und zwischen Terminfenstern arbeiten: Dies führt zur fehlenden Fokussierung und mangelnder Konzentrationsmöglichkeit. Eine typische Aussage eines Mitarbeiters hier könnten lauten: «Heute war Meeting in A, dann in B und im Zug dazwischen konnte ich mal 15 Minuten etwas machen ...». Sollten solche Bemerkungen häufiger geäussert werden, dann sind sie ein Frühwarnsignal für eine Überlastung des Personals, verquere Arbeitskultur, schlechte Koordination, mangelnde Selbstmanagement- und Medienkompetenz etc. und sollten thematisiert werden, da sonst das so gefürchtete Burnout in greifbare Nähe rückt. Die genannten Fallstricke kann man nicht «aussitzen», man muss sie aktiv klären. Die erwähnten Punkte beschreiben somit auch das negative Spiegelbild einer «Mobile Office»-freundlichen Unternehmenskultur.

Balance-Grundsätze für Unternehmen

Festhalten lässt sich zunächst, dass das «Heimbüro» oder die Arbeit von dritten Orten aus nur für ganz wenige Unternehmen eine Entweder-oder-Entscheidung mit sich bringt. In der Regel bleibt ein Arbeitsplatz im Unternehmen bestehen, wenn er sich aber auch in Richtung Desksharing verändert. Es ist also meist

HIER KÖNNEN SIE GROSSES LEISTEN



Egal ob Sie den Weitblick für Ihr nächstes Seminar oder einen runden Tisch für wichtige GL-Entscheidungen suchen: Der Kursaal Bern ist auch für Veranstaltungen im kleineren bis mittleren Rahmen das Grösste.

Wir bieten Ihnen:

- Attraktive Sitzungs- und Gruppenräume für 2 bis 80 Personen
- Vorteilhafte Seminar-Pauschalen
- Komfortable Unterkunft im 4-Sterne-Superior-Lifestyle-Hotel Allegro
- Abwechslungsreiche Verpflegung in diversen Restaurants und Bars
- Spannende Unterhaltung im Grand Casino Bern
- Zentrale Lage und atemberaubende Aussicht auf die Berner Alpen

Der Kursaal ist das grösste Konferenz- und Eventzentrum im Espace Mittelland mit Platz für bis zu 1500 Gäste und einem grossen Herz für KMUs. Verlangen Sie nach einer unverbindlichen Offerte für Ihren Anlass, wir beraten Sie gerne.

www.kursaal-bern.ch



keine absolute Entscheidung für oder gegen, sondern eine Abwägungsfrage über die relative Menge der Flexibilisierung des Arbeitsortes. Eine Frage der Balance und der Unternehmenskultur, welche diese Balance wesentlich beeinflusst. Welche Grundsätze sind hier zu berücksichtigen?

1. Aktive Gestaltung der Technologienutzung und des Hauptbüros: Die Informationstechnologien sind in den letzten Jahren viel mobiler geworden. Internetbasierte Kommunikation ist heute wesentlich einfacher als dies vor einem Jahrzehnt der Fall war. Die effektive Nutzung dieser Möglichkeiten braucht aber auch den Wandel im Unternehmen. Beispielsweise müssen Mitarbeiter Kompetenzen sowohl in der technischen Nutzung der Kommunikationsdienste haben, als auch lernen wie man diese effektiv und der Aufgabe entsprechend nutzt. Durch die flexiblen Arbeitsorte der Mitarbeitenden ändert sich auch die Nutzung des Hauptbüros. Es wandelt sich vom stabilen

Ort, an dem jeder Mitarbeiter seinen Platz hat, zu einem Treffpunkt, wenn die Mitarbeiter wieder einmal im Büro sind. Das heißt, es sind mehr Besprechungsräume, Fokusräume aber auch flexible Arbeitsflächen (Desksharing) nötig. Zudem sollten Büros nie zu leer oder überfüllt wirken, selbst wenn sich die Personenzahl stark verändert.

2. Aus den Augen ist nicht aus dem Sinn: Grundsätzlich muss bei der Einführung von mobiler Arbeit eine wertschätzende Zuversichtlichkeit von Organisation und Individuum vorhanden sein. Am Anfang muss klar sein, dass ein Mobile Worker eine vollwertige Arbeitsfunktion übernimmt. Ein mobiler Arbeiter muss in Arbeitsbelangen nicht besonders geschützt werden und darf anders herum für das Unternehmen auch keine zusätzliche Last bedeuten. Dabei fällt meist das Wort «Vertrauen», welches aber nicht in dem Sinne verwendet werden darf, dass sich die Dinge schon von selbst regeln würden. Ein Einarbeitungskonzept für

Mobile Worker mit regelmässigen Reflexionsgesprächen löst beispielsweise dieses Problem.

3. Arbeitsstunde ist nicht gleich Arbeitsstunde: Im Heimoffice wird tendenziell andere Arbeit prozessiert als im Büro. Während im klassischen Büro insbesondere der «kommunikative Ereignisstrom» gepflegt wird (dies ist absolut unabdingbar), so setzt sich die Mitarbeiterin im mobilen Büro viel stärker mit konzeptionellen Aufgaben auseinander, welche der Aufmerksamkeit «am Stück» bedürfen. Dabei kann es vorkommen, dass die Leistung eines vollen Büroarbeitstages bereits in einem halben Heimbüroarbeitstag erbracht ist. Wer mobiles Arbeiten einführt, muss sich darüber im Klaren sein, dass es nicht auf Präsenzarbeitsstunden ankommt, sondern auf Arbeitsergebnisse. Und in diesem Perspektivenwechsel steckt die eigentliche Revolution der Arbeitswelt durch das dezentrale Arbeiten.

5. Passende Anreizgestaltung: Die Nutzung von Medien zur Zusammenarbeit liegt nicht jedem gleich und auch die Arbeit von verschiedenen Orten. «Medienmuffel» verwenden vielleicht eher das Telefon, «IT-Freaks» für die gleiche Aufgabe die Kollaborationsplattform oder verschiedene Web-2.0-Technologien. Wichtig ist, den Medieneinsatz nicht zum «blinden Fleck» verkommen zu lassen, sondern regelmässig aufzugreifen. Ein «Home Office Day», das Mitarbeitergespräch oder auch ein gemeinsames Seminar zum Thema «Work-Life-Balance» bieten die Möglichkeit, sich über die Effekte und notwendigen Anreize zum Medieneinsatz auszutauschen.

6. Code of Conduct: Das Unternehmen hat die Möglichkeit, neben einem Reglement zur flexiblen Arbeit einen Verhaltenscodex bezüglich der Mediennutzung zu erarbeiten. In diesem kommen Normen und Erwartungen über wünschenswertes Verhalten und gegenseitige Gestaltungsspielräume zum Ausdruck. Diesen Verhaltenscodex muss man zwingend unter Mitarbeitereinbindung entwickeln. Die Grundsätze der Organisationsentwicklung bieten hier grossen Mehrwert, zum Beispiel der Leitsatz «Betroffene zu Beteiligten machen».

Fazit

Die Flexibilisierung des Arbeitslebens bringt faszinierende Möglichkeiten zu neuen Zusammenarbeitsformen mit sich. Individuen und Unternehmen sind aufgefordert, die neuen Möglichkeiten schrittweise gemeinsam zu erproben, um letztlich innovativere Lösungen, höhere Produktivität und eine grössere Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Notwendig ist also eine Ergänzung des Führungsmodells eines Unternehmens um die Kompetenz zum Managen virtueller Zusammenarbeit, die mit Ängsten vor Kontrollverlust und der spezifischen Situation von mobilen Arbeitern (zum Beispiel die Angst vor Vereinsamung) bewusst und proaktiv umgeht.

Quellen

- Jörn, F. (2008): Fritz Jörns eMail Knigge.
 Kissling, I., Meissner, J.O., Seyler, C., Henzen, C. & G.-C. Gentile (2012): Ressourcenimpact neuer Arbeitsformen. Schlussbericht zum Projekt SI/500689-01 im Auftrag des BFE Bundesamt für Energie, Forschungsprogramm EWG, 1. Mai 2012, Bern.
 Meckel, M. (2008): Das Glück der Unerreichbarkeit. Murmann.
 Meissner, J. O. & Erni, S. (2011): E-Mail & Co. Der humorvolle Ratgeber zum Umgang mit E-Mail & Co. Versus.
 Meissner, J. O. (2007): Herausforderung Computerkommunikation. Carl-Auer.
 Schirmacher, R. (2009): Payback. Blessing.
 Worch, M. (2009): Das kleine E-Mail-Buch. Dos & Don'ts im E-Mail-Alltag. Versus.



Jens O. Meissner, Prof. Dr. rer. pol.

ist Professor für Organisation und Innovation sowie Co-Leiter des Masterstudiengangs in Risk Management an der Hochschule Luzern – Wirtschaft sowie Gründer des Instituts für Wirtschaftsstudien Basel.



Daniel Boos, Dr sc ETH

arbeitet für das User Observatory and Insights im Bereich Human Centered Design der Swisscom (Schweiz) AG.

www.homeofficeday.ch

Flexibel studieren



Bachelor of Science:

- Betriebsökonomie
- Informatik
- Wirtschaftsinformatik
- Wirtschaftsingenieur
- Passerellen für HF-Abschlüsse

Master of Science:

- Business Administration
mit Vertiefung Innovation Management

Weiterbildungen:

- Executive MBA
- MAS Business Law
- MAS Gesundheitsförderung
- MAS Leisure Science and Life-Domain-Balance
- CAS Potenzialdiagnostik

FFHS 

Fernfachhochschule Schweiz
Zürich | Basel | Bern | Brig

Mitglied der SUPSI

Nr. 1 im Fernstudium:

2 Tage Präsenz pro Monat, begleitetes Selbststudium

Besuchen Sie uns an der **ZWM- Bildungsmesse Zürich 20.-22.03.** oder
an der **Personal Swiss/Swiss Professional Learning 09.-10.04.2013**

www.ffhs.ch

Tel.: +41 (0)27 922 39 00 oder +41 (0)44 842 15 50