

Mobiles Arbeiten: Die neue Produktivität Out of Office

Das mobile Arbeiten bedeutet einen enormen Kulturwandel: Organisationen verabschieden sich von fixen Arbeitsplätzen und Nine-to-Five-Mentalität. Die neue Flexibilität im Beruf bringt für Arbeitgeber wie Beschäftigte viele Vorteile, sie macht es auch einfacher, Familie und Beruf miteinander zu verbinden.

Wie viel Zeit werden wir Zukunft noch im Betrieb verbringen? Laut internationaler Vergleichsstudien bieten in den skandinavischen Ländern heute bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen mobiles Arbeiten an. In Österreich sind es hingegen nicht einmal 20 Prozent, wie Erhebungen der IMC FH Krems zeigen. Diese zeigen aber auch: „Rund 70 Prozent der arbeitenden Bevölkerung wünscht sich jedoch auch bei uns mobiles Arbeiten. Damit sehen wir in Österreich eine große Lücke zwischen dem Angebot und dem tatsächlichen Bedarf“, betont Prof. Michael Bartz von der IMC FH Krems.

Mobiles Arbeiten ist zu einem zentralen Kriterium geworden. Prof. Michael Bartz beim Workshop „Moderne Arbeitswelten“ mit HR-Fachleuten in Wien.



PRODUKTIVITÄTS-PLUS DURCH MOBILES ARBEITEN

Mobiles Arbeiten ist zu einem zentralen Kriterium geworden, der zunehmend von Beschäftigten und Bewerbern/innen eingefordert wird, Organisationen können sich damit als attraktive/r Arbeitgeber/in positionieren. Internationale Studien zeigen, dass es für Unternehmen auch aus ökonomischen Gründen sinnvoll ist, den Schritt zum mobilen Arbeiten zu wagen: Denn sogenannte „softe“ Faktoren geben laut Prof. Bartz nachhaltige Impulse, die laut IMC-Langzeituntersuchungen letztlich zu einem Produktivitäts-Plus von 3 – 5 Prozent führen. Es entwickelt seine eine neue Identifikation mit dem Unternehmen, die Bereitschaft sich einzubringen steigt. Auch die freie Wahl des Arbeitsortes fördert die Effizienz: Die Mitarbeiter/innen suchen sich so den besten Platz für eine bestimmte Aufgabe aus und ziehen sich z. B. für fokussiertes Arbeiten an einen stillen Ort zurück.

EINGESPARTE FAHRZEITEN FÜR FAMILIE NUTZEN

Mobiles Arbeiten reduziert auch unproduktive Zeiten, wie die tägliche Fahrt in den Betrieb und wieder nach Hause. Insbesondere Pendler/innen profitieren davon – und dies sind in Österreich immerhin 1,2 Mio. Menschen.

Die gewonnene Zeit kann für Aufgaben in der Familie und im Haushalt genutzt werden. Eltern haben so mehr Anteil am Leben ihrer Kinder und können sie bei vielen Themen unkompliziert unterstützen – ein Termin bei dem/der Kinderarzt/-ärztin, eine Vorführung in der Schule oder das Abprüfen für einen Vokabeltest lassen sich so einfacher integrieren.

Gute Erfahrungen in dieser Richtung machte z. B. das Kärntner IT-Unternehmen CISC Semiconductor. „Die Arbeitszeiten können bei uns weitgehend frei gestaltet werden und es kann auch von Zuhause aus gearbeitet werden. Das macht es möglich, Familie und Beruf leichter unter einen Hut zu bringen. Unsere Beschäftigten können auch private Termine in ihren Tagesablauf integrieren“, sagt Dr. Markus Pistauer von CISC.

Der berufliche und der persönliche Zeitplan lassen sich durch mobiles Arbeiten besser aufeinander abstimmen. Frühaufsteher/innen können etwa schon morgens um 7.00 Uhr mit der Arbeit beginnen, nach sechs Stunden fokussierter Arbeit ist dann am Nachmittag Zeit für die Familie oder für Me-Time – das Training für einen Marathon, einen Einkaufsbummel usw. Am Abend wird dann nochmals die Mailbox gecheckt. Wesentlich ist jedoch: Arbeit und Kinderbetreuung bleiben zwei getrennte Themen. „Die linke Hand an der Babywippe, während die rechte eine Video-Konferenz startet – das ist nicht Vereinbarkeit“, betont Prof. Bartz. Familien-Aufgaben haben während der Arbeitszeit nichts verloren. Multitasking ist hier weder für die Arbeitsleistung noch für die Familie ein sinnvoller Zugang: Wenn die Eltern beim Spielen nebenbei Mails checken, ist die Aufmerksamkeit nicht wirklich bei den Kindern.



Die Arbeitszeiten können bei uns weitgehend frei gestaltet werden und es kann auch von Zuhause aus gearbeitet werden. Das macht es möglich, Familie und Beruf leichter unter einen Hut zu bringen. Unsere Beschäftigten können auch private Termine in ihren Tagesablauf integrieren.

Dr. Markus Pistauer, CISC Semiconductor



DIGITALE COLLABORATION

Möglich wird mobiles Arbeiten durch die neuen digitalen Tools. Ihr Einsatz lässt sich relativ rasch in Organisations-Abläufe integrieren, es erfordert allerdings einen längeren Prozess, tragfähige, verbindliche Standards zu entwickeln und einen verant-



Zwei häufige Fragen zum mobilen Arbeiten

Sollen die mobilen Arbeitstage pro Woche begrenzt werden?

Viele Führungskräfte haben Angst vor leeren Büros und wünschen sich daher fixe Präsenzzeiten im Büro. Die Forschung an der IMC FH Krems zeigt, dass sich das mobile Arbeiten bei rund 1,2 Tagen pro Woche einpendelt – unabhängig davon, ob ein typisches Limit von 2 Tagen pro Woche gesetzt wird oder nicht.

Die Regelung ist daher aus rationaler Sicht nicht notwendig. Aus Change-Gesichtspunkten ist sie jedoch oft ein wichtiger Hygienefaktor, gerade im ersten Jahr der Einführung mobiler Arbeitsweisen.

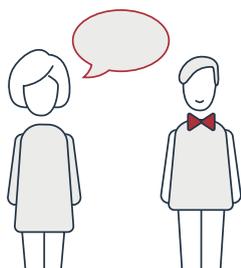
Wie wichtig ist der elektronische Kalender?

Der Einsatz eines elektronischen Kalenders, der gegenseitig offengelegt wird, ist eine wichtige Muss-Regelung. Ohne konsequent genutzten elektronischen Kalender läuft mobiles Arbeiten Gefahr, im Chaos zu enden. Forschung von Prof. Bartz zeigt: Der elektronische Kalender hat sich als Dreh- und Angelpunkt für Koordination in Arbeitsumgebungen erwiesen, die auf mobiles Arbeiten setzen. Da alle im Unternehmen zusammenarbeiten, muss er von allen verwendet werden, auch von jenen, die nicht mobil arbeiten. Im Kalender werden eingetragen: interne und externe Termine, mobile Arbeitstage, Nicht-stören-Zeiten, nicht überbuchbare private Termine, Zeitausgleich und Urlaub.

wortungsbewussten Umgang mit der digitalen Kommunikation zu lernen. Beides ist jedoch wesentlich, denn ansonsten kann das fundamentale Freiheitsversprechen rasch ins Gegenteil einer digitalen Kette kippen: statt von 9 bis 5 arbeitet man (gefühl) rund um die Uhr.

SPIELREGELN FÜR EINEN EFFIZIENTEN WORKFLOW

Mobiles Arbeiten braucht also klare Rahmenbedingungen. Eine formale, verschriftlichte Vereinbarung sorgt für eindeutige sowie einheitliche Standards. Sich auf eine gelebte Praxis zu verlassen,



IM INTERVIEW:

Prof. Michael Bartz von der IMC FH Krams



Welcher Kulturwandel ist mit dem mobilen Arbeiten verbunden?

Das mobile Arbeiten bringt eine neue Fluidität. Jeder Tag ist anders, jede Aufgabe kann auf unterschiedliche Möglichkeiten gelöst werden. Das stellt gerade die Führungskräfte vor neue Herausforderungen, es sind andere Kompetenzen bei der Steuerung und vor allem in der Kommunikation gefragt.

Betriebe müssen lernen, mit den Faktoren Fluidität und Flexibilität zurechtzukommen. Projektorientiertes Arbeiten wird wichtig, und der Faktor Vertrauen gewinnt an Relevanz: Erfüllen Kollegen auch ihre Aufgaben, wenn sie nicht im Betrieb sind? Kann ich mich darauf verlassen, dass alle einen fairen und gleichwertigen Beitrag leisten? Diese Fragen verdeutlichen: Es ist eine massive Veränderung im Betrieb notwendig, von einer Kontroll- hin zu einer Vertrauenskultur.

Sie haben 2019 für die Familie & Beruf Management GmbH mehrere Workshops zum Thema mobiles Arbeiten gehalten. Welche Anliegen standen hier im Vordergrund?

Die Workshops zeigten: Der Grad der Auseinandersetzung ist hoch. Die Teilnehmer/innen stellten sehr gezielte Fragen. Viele Unternehmen haben das Thema am Radar, sie überlegen konkret, wie sie diesen kulturellen Wandel bewältigen können.

Mit den Workshops konnten wir Sicherheit geben, wie Betriebe die Schwelle gut überschreiten können. Wir sahen auch: Selbst Betriebe mit ersten Erfahrungen haben noch offene Fragen zum Thema mobiles Arbeiten, der Austausch untereinander ist wirklich wichtig.

Worin sind Organisationen bei der Einführung von mobilem Arbeiten besonders gefordert?

Neben administrativen und technischen Themen sind neue Kompetenzen im Management wesentlich. Das Führen physisch nicht anwesender Teams stellt andere Anforderungen. Manager/innen müssen umlernen, sie führen nicht mehr kurzfristig über spontane Aufgaben, sondern mittelfristig über messbare Ziele. Die Führungskraft wird vom Kontrolleur zum Coach, der Beschäftigte dort unterstützt, wo sie gerade Hilfe brauchen.

Worin liegen die Herausforderungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Das wichtigste Thema ist die Abgrenzung. Zu Hause lauern drei Gefahren: der Kühlschrank, die Waschmaschine und das Sofa. Alle drei haben während der Arbeit Pause. Die gute Nachricht ist: Das kann man lernen, auch durch Rituale wie die Kleidung im Home Office. Auch in anderer Sicht ist es wichtig, sich abzugrenzen, etwa, wenn man konzentriert arbeitet und nicht von anderen gestört werden will. Der elektronische Kalender ist hier sehr hilfreich, indem man etwa Zeiten für konzeptionelles Arbeiten blockiert.

birgt hingegen Risiken aufgrund unterschiedlicher Erwartungshaltungen und verdeckter Regeln, die nicht allen bewusst sind. Auch Prof. Bartz ist überzeugt: „Schriftliche Spielregeln vermeiden Unsicherheiten und Stress, denn sie decken alle erfolgskritischen organisatorischen Fragestellungen systematisch ab. In einem Unternehmen mögen es fünf Seiten sein, in einem anderen 30 – den Umfang und auch die Tonalität (z. B. streng oder liberal) bestimmt die Unternehmenskultur, aber es ist wichtig, dass es diese Vereinbarung gibt und dass sie weiterentwickelt wird.“

SPIELREGELN FÜR EINEN EFFIZIENTEN WORKFLOW

Bei diesen Vereinbarungen zum mobilen Arbeiten gilt es unterschiedliche Bedürfnisse und individuelle Lebensrhythmen zu respektieren, sofern sie dem reibungslosen Workflow im Team nicht entgegenstehen. Im beruflichen Alltag bewährt sich oft, konkrete Abmachungen die Teams selbst treffen zu lassen. Freiräume der Selbstorganisation – im Rahmen unternehmensweiter Eckpfeiler – führen zu praktikablen Lösungen, die von vielen mitgetragen werden.

Mobiles Arbeiten bringt damit ein neues Mindset in Organisationen, der Faktor Vertrauen gewinnt an Bedeutung. Das bestätigt auch Sonja Rappl von der Personalabteilung der Bundesimmobiliengesellschaft (BIG), die Home Office im Zuge des Audits *berufundfamilie* eingeführt hat. „Wir setzen bei der Umsetzung ein hohes Maß an Vertrauen in unsere Mitarbeiter/innen. Dies ist ebenso wichtig wie die Eigenverantwortung, das Erbringen vereinbarter Leistungen und das Thema Erreichbarkeit.“



Wir setzen bei der Umsetzung von Home Office ein hohes Maß an Vertrauen in unsere Mitarbeiter/innen. Dies ist ebenso wichtig wie die Eigenverantwortung, das Erbringen vereinbarter Leistungen und das Thema Erreichbarkeit.

Sonja Rappl, Personalabteilung der Bundesimmobiliengesellschaft (BIG)



ERREICHBARKEIT UND REAKTIONSZEIT

Gemeinsam mit der Reaktionszeit ist die Erreichbarkeit eine zentrale Herausforderung beim mobilen Arbeiten. In diesem Zusammenhang sind wichtige Fragen zu klären: Haben auch mobile Arbeitstage ein definitives Ende oder sind mobile Mitarbeiter/innen selbst abends noch erreichbar? Wie sieht es mit E-Mails am Wochenende aus? Innerhalb welchem Zeitfenster wird mit einer Antwort auf eine E-Mail gerechnet: innerhalb einer Stunde oder innerhalb eines Tages?

Zu den digitalen Kommunikationskanälen ist insgesamt Augenmerk gefragt: Neue Tools wie Video-Chat oder Social-Media unterstützen Mitarbeiter/innen im Mobile Office sehr, mit dem Geschehen im Betrieb am Laufenden zu bleiben. So manche Abstimmung lässt sich auch über eine Video-Konferenz erledigen und der elektronische Kalender ist überhaupt ein zentrales Hilfsmittel. Zu bedenken ist allerdings auch der Zeitaufwand, der damit verbunden ist – ausufernde CC-Mails und institutionalisierte Jour-fixe-Chats gehen auf das Zeitkonto, oft ohne die Erledigung der anstehenden Aufgaben wirklich zu unterstützen.

Themen zur digitalen Kommunikation waren auch bei der DONAU Versicherung im Zuge der Realisierung einer Home-Office-Regelung zentral: „Das Projekt wurde durch die Themen Erreichbarkeit und Technik komplexer als zu Beginn gedacht. Darüber hinaus war die damit einhergehende teilweise Veränderung der Unternehmenskultur ein spannender Aspekt“, erinnert sich Mia Deubner, Personalentwicklung bei der Donau Versicherung. Diese Themen strukturiert aufzubereiten, war für die erfolgreiche Einführung des mobilen Arbeitens ein wichtiger Faktor. Bei einer ersten Evaluierung äußerte sich eine deutliche Mehrheit sehr positiv zum Home Office – es soll jetzt weiter ausgebaut werden.



Das Home Office-Projekt wurde durch die Themen Erreichbarkeit und Technik komplexer als zu Beginn gedacht. Darüber hinaus war die damit einhergehende teilweise Veränderung der Unternehmenskultur ein spannender Aspekt.

Mia Deubner, Personalentwicklung bei der Donau Versicherung

