



Leitfaden für Führungskräfte für die Einführungsphase „mobiles Arbeiten“

Die Personalführung erfolgt in der Regel durch direkte Kommunikation zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft. Bei mobiler Arbeit ist dieser soziale und kommunikative Austausch aufgrund unterschiedlicher Arbeitsorte nur via Kommunikationsmedien möglich - meist in zeitlich versetzter (asynchroner) Form durch E-Mail oder Chat. Der persönliche und unmittelbare Kontakt wird dadurch erschwert. Aus diesem Grund stellt die „Führung auf Distanz“ bei mobiler Arbeit eine große Herausforderung dar.

Mobile Arbeit bedeutet mehr Autonomie und Selbstorganisation bei der Arbeit. Führung findet deshalb mit klaren Zielen statt, die mit den vorhandenen Ressourcen in der vorgegebenen Zeit erreicht werden können. Führung bedeutet weniger Überwachung und Kontrolle, als vielmehr die Stärkung der Kompetenzen der Mitarbeiter im Hinblick auf die Selbststeuerung und die Fähigkeit, die Arbeit eigenverantwortlich und gesundheitsförderlich zu gestalten. Das Rollenverständnis ändert sich und die Art die Kommunikation zwischen Führungskraft ist dabei vor neue Herausforderung gestellt.

War vor 20 Jahren die Führungskraft noch der beste Fachexperte und somit auch die Person, die alle Informationen hatte und alle Entscheidungen traf, so ist sie zunehmend die Person, die ihre **Mitarbeiter:innen** befähigt, eine bestmögliche Arbeit zu leisten.

In einem Leitfaden für Führungskräfte hat das MADAM-Projektteam die wichtigsten Herausforderungen für Vorgesetzte bei mobiler Arbeit zusammengestellt und eine Reihe von praxistauglichen Hilfestellungen erarbeitet. Im Leitfaden wird an einigen Stellen auf Anlagen verwiesen. Diese können Sie über folgende Links abrufen:

- [Checkliste zur Reflexion](#) (Anlage 1)
- [Checkliste zur Auswahl geeigneter Prozesse, Tätigkeiten, Personen](#) (Anlage 2, 3, 4)
- [Beipackzettel](#) (Anlage 5a-f)



Inhalt

1. Allgemeine Informationen	3
1.1 Definition mobile Arbeit.....	3
1.2 Rechtliche Rahmenbedingungen für mobile Arbeit.....	3
1.3 FLEX- und FIX-Arbeitsform in der LVB-Gruppe.....	3
1.4 Voraussetzungen zur Einführung mobiler Arbeit.....	4
1.5 Nutzen und Wirkung von mobiler Arbeit.....	4
1.6 Risiken von mobiler Arbeit	5
1.7 Ziele der Einführung von mobiler Arbeit	5
2. Veränderungen in den Teams und der Führung durch mobile Arbeit.....	6
2.1 Virtuelle und hybride Teams.....	6
2.2 Die Führungskraft als Beziehungsmanager	7
2.3 Erfolgsfaktoren und Kompetenzen der Führungskraft.....	8
3. Qualifizierungen und Schulungsangebote	10
3.1 Digitale Fachkompetenz	10
3.2 Digitale Führungskompetenz	11
4. Konkrete Schritte zur Einführung von mobiler Arbeit.....	11
4.1. Information und Vorbereitungsgespräch.....	11
4.2. Ist-Ausstattung Räume und IT-Technik	11
4.3. Standard für Soll-Ausstattung.....	12
4.4. Finanzierung der Ausstattung.....	13
4.5. Abteilungsveranstaltung zur Information möglicher Arbeitsformen.....	13
4.6. Teamworkshop zur Klärung der Zusammenarbeit und der arbeitsorganisatorischen Veränderungen	14
4.7 Wechselmöglichkeit zwischen den Arbeitsformen FLEX/FIX.....	16
5. Erfolgsmessung und Weiterentwicklung.....	16
Anlagen.....	17



1. Allgemeine Informationen

1.1 Definition mobile Arbeit

Mobiles Arbeiten bedeutet, dass dem/der Arbeitnehmer/in kein dauerhaft eingerichteter Arbeitsplatz zur Verfügung steht, sondern die Arbeit ortsunabhängig – im Betrieb, dem eigenen Zuhause oder einem anderen beliebigen Ort, wie zum Beispiel in einem FLEX-Büro verrichtet werden kann.

1.2 Rechtliche Rahmenbedingungen für mobile Arbeit

Unabhängig davon, ob ein/e Arbeitnehmer/in mobil oder im Büro in einer Betriebsstätte der LVB-Gruppe arbeitet, gelten die gesetzlichen und innerbetrieblichen Regularien.

Folgende Gesetze sind insbesondere zu beachten:

- Arbeitsstättenverordnung
- Arbeitszeitgesetz

Grundsätzlich gelten auch bei mobiler Arbeit alle Regelwerke der LVB-Gruppe. Einige wesentliche seien hier benannt:

- Betriebsvereinbarung „Jahresarbeitszeit und Urlaub“ (BV 101)
- Konzernorganisationsanweisung Versicherungsmanagement (KOA 1242)
- Konzernorganisationsanweisung Datenschutz (KOA 1206)
- Konzernorganisationsanweisung Verfahren bei Arbeits- und Wegeunfällen (KOA 1216)
- Konzernbetriebsvereinbarung Regelung mobile Arbeit (KBV XXXX)

Damit ist auch klar, dass der Arbeitgeber seine Fürsorgepflicht gegenüber den ArbeitnehmerInnen im gleichen Maße wahrnimmt; ganz unabhängig von wo aus die MitarbeiterInnen arbeiten.

1.3 FLEX- und FIX-Arbeitsform in der LVB-Gruppe

Neben der Präsenzarbeitsform werden in der LVB-Gruppe werden 2 mobile Arbeitsformen angeboten:

FIX-Arbeitsform

Der Arbeitnehmer nutzt einen personenbezogenen Arbeitsplatz und hat die Möglichkeit maximal 1 Arbeitstag in der jeweiligen Arbeitswoche mobil zu arbeiten.

FLEX-Arbeitsform

Der Arbeitnehmer nutzt einen zeitweise gebuchten Arbeitsplatz in einem FLEX-Büro und arbeitet 2 bis maximal 4 Arbeitstage in der jeweiligen Arbeitswoche mobil.



1.4 Voraussetzungen zur Einführung mobiler Arbeit

Die Einführung von mobiler Arbeit ist eine große Veränderung in der Arbeitsorganisation als auch in der Zusammenarbeit. Nicht jede Stelle, nicht jeder Arbeitsprozess und nicht jeder Stelleninhaber ist für mobile Arbeit geeignet. Daher ist es wichtig, die Voraussetzungen genau zu prüfen.

Damit Sie einschätzen können, ob es zum jetzigen Zeitpunkt gut ist, mobile Arbeitsformen anzubieten, haben wir 4 Checklisten bereitgestellt:

- Anlage 1 Checkliste Ziele und Nutzen mit Einführung mobiler Arbeit
- Anlage 2 Checkliste Eignung Prozesse im Fachbereich/Team
- Anlage 3 Checkliste Eignung der Stellen
- Anlage 4 Checkliste Eignung Stelleninhaber

1.5 Nutzen und Wirkung von mobiler Arbeit

Mobiles Arbeiten erfordert viele organisatorische Vorbereitungen und ist eine deutliche Umstellung in der persönlichen und teambezogenen Arbeitsweise und Kommunikation.

Für FLEX-MitarbeiterInnen stellt diese Arbeitsform anfangs auch erst einmal eine Herausforderung dar: Schließlich wird Ihnen sehr viel Selbstdisziplin/-management abgefordert. Sie brauchen eine klare Tagesstruktur und Regeln innerhalb Ihres Arbeitsteams. Gelingt das, bringt es persönliche Vorteile und eröffnet Chancen. Insgesamt steigert mobiles Arbeiten die Zufriedenheit. Diese Arbeitsform sorgt für mehr Freiheiten und eigene Gestaltungsräume und letztendlich auch für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie eine Studie der Bundesagentur für Arbeit belegt.

- Durch ungestörteres Arbeiten beschreiben mobil arbeitende MitarbeiterInnen sich selbst als leistungsfähiger und können so bessere Ergebnisse erzielen. Sie sparen Wegezeiten ins Unternehmen. Das ist Zeit, die sie für sich selbst, ihre persönlichen und beruflichen Aktivitäten verwenden können.
- FLEX-MitarbeiterInnen sparen Wegekosten, um ins Unternehmen zu kommen. Das gleicht eventuelle Kosten für Strom und Heizung z.B. für das Arbeiten von zu Hause aus.
- Wenn FLEX- MitarbeiterInnen im FLEX-Büro arbeiten, arbeiten sie zeitweise mit verschiedenen Kollegen zusammen. Das fördert den Austausch und bringt vielleicht ganz neue Erkenntnisse. Dies ist insbesondere der Fall, wenn im Unternehmen perspektivisch viele FLEX-Büros an unterschiedlichen Standorten oder unterschiedlichen Bereichen vorhanden sind und genutzt werden können.

Als Arbeitgeber erhöhen wir mit dem Angebot mobil arbeiten zu können unsere Arbeitgeberattraktivität. Das bedeutet, dass wir bessere Chancen bei der MitarbeiterInnen-Gewinnung und der MitarbeiterInnen-Bindung haben. Außerdem steigen die Produktivität und die Qualität der Leistungen, wenn MitarbeiterInnen zufrieden und motiviert sind.



1.6 Risiken von mobiler Arbeit

Mobiles Arbeiten bietet viele Vorteile für die jeweiligen MitarbeiterInnen und das Unternehmen. Gleichzeitig sind auch Risiken bzw. Herausforderungen damit verbunden, da den MitarbeiterInnen auch eine höhere Selbstverantwortung zu Teil wird.

Die wesentlichen Risiken liegen in den Themen

- Selbstmanagement,
- Arbeitsplatzergonomie,
- Arbeitszeit,
- Erreichbarkeit,
- Unfallschutz,
- Datenschutz /-sicherheit.

Insbesondere die Themen Arbeitszeit, Erreichbarkeit und fehlende Abgrenzung greifen thematisch ineinander.

Für die MitarbeiterInnen kann durch die gleiche Technologie, die das Arbeiten an verschiedenen Orten ermöglicht, auch dazu führen, ständig an mobile Geräte gebunden zu sein. MitarbeiterInnen könnten real oder gefühlt zu jeder Zeit kontaktiert werden. Auch dann, wenn der/die MitarbeiterIn eigentlich nicht arbeiten sollte – im Feierabend, im Urlaub oder bei Krankheit.

Dies kann zu einer längeren Arbeitszeit und ständiger Erreichbarkeit führen. Außerdem könnte es schwierig sein, berufliches und privates voneinander abzugrenzen.

Damit dies nicht passiert, müssen Grenzen geregelt und besprochen werden. Um die MitarbeiterInnen zu sensibilisieren, wurden so genannte „Beipackzettel“ erarbeitet.

- Anlagen 5a-f Beipackzettel

Wenn die MitarbeiterInnen an zunehmend dezentralen Orten arbeiten, können der Gemeinschaftssinn und die Unternehmenskultur stark beeinflusst werden. Das stünde dem Ziel der Arbeitgeberattraktivität und MitarbeiterInnen-Bindung entgegen. Regelmäßige gemeinsame Aktivitäten oder Meetings fördern die Gemeinschaft der Arbeitskollegen. Auch die interne Kommunikation ist bei steigender Anzahl von FLEX-MitarbeiterInnen extrem wichtig. Nur so sind alle MitarbeiterInnen immer über die Vorgänge im Unternehmen informiert.

Wie Sie auf die Herausforderungen einwirken können, welche veränderte Führungsrolle Sie in hybriden Teams haben und wie Sie mit Teamworkshops für transparente Spielregeln und Qualifizierungen sorgen können, wird in den nachfolgenden Kapiteln genauer beschrieben.

1.7 Ziele der Einführung von mobiler Arbeit

Die Einführung von mobiler Arbeit ist eine große kulturelle Veränderung. Hierdurch wird die Zusammenarbeit der Teams beeinflusst und den MitarbeiterInnen großes Vertrauen in ihre

Gefördert durch:

Im Rahmen der Initiative:



Selbstverantwortung und damit Orts- und Zeitsouveränität entgegengebracht. In verschiedenen Studien wurde nachgewiesen, dass die Produktivität mit mobiler Arbeit steigt, Krankenstände sinken und dass durch eine kollaborative Raumaufteilung eine Vernetzung zwischen MitarbeiterInnen gefördert wird, was wiederum in eine schnellere bzw. auch innovativere Themenbearbeitung mündet.

Vertrauen und Selbstbestimmtheit sollen letztendlich zu mehr MitarbeiterInnen-Bindung und Arbeitgeberattraktivität führen. Diese Vorteile haben damit einen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und kompensieren die Kosten der IT- und Raumausstattung, die die veränderte Arbeitsform mit sich bringt.

Je nach Fachbereich können die Ziele und Effekte unterschiedlich sein. Daher muss vor der Einführung der mobilen Arbeit eine Bewertung des aktuellen und des Zielzustandes erfolgen. Für diese Betrachtung wird eine Checkliste (siehe Anlage 1: Ziele und Nutzen mit Einführung mobiler Arbeit) verwendet. Die Bewertung der derzeitigen und von Ihnen angestrebten Situation soll die Wirkung der mobilen Arbeit (Nutzen) messbar machen. Um den Fortschritt der Zielerreichung abzubilden, muss nachfolgend mindestens einmal jährlich eine erneute Betrachtung des Zielerreichungsgrades erfolgen. Aus dieser Bewertung sind dann Maßnahmen zur Zielerreichung abzuleiten.

2. Veränderungen in den Teams und der Führung durch mobile Arbeit

2.1 Virtuelle und hybride Teams

Mit der Einführung FLEX und FIX werden neben der vollständigen Präsenzarbeitsform 2 neue Arbeitsformen eingeführt. Damit werden hybride Arbeitsteams gebildet.

MitarbeiterInnen begegnen sich nicht mehr so oft in stationären Arbeitsräumen, sondern begegnen sich auch in virtuellen Arbeitsräumen. Das hat einen entscheidenden Einfluss auf die Beziehungen der MitarbeiterInnen und auf den Austausch von Informationen.

Präsenzkommunikation ist anders als Kommunikation auf Distanz. In virtuellen Meetings können Emotionen schwerer kommuniziert werden, da die Körpersprache fehlt, oder stark eingeschränkt ist. In virtuellen Meetings sind nur Bildausschnitte zu sehen. Bewegungen und der umgebende Raum sind nur teilweise sichtbar oder fehlen vollständig, da die Kamera nicht immer eingeschaltet ist.

Die Begegnung zwischendurch, beim Weg zu anderen Kollegen, beim gemeinsamen Essen in der Kantine, beim Plausch mit einem Kaffee, fallen weg. Darum besteht die Gefahr von Missverständnissen und Konflikten, der sozialen Entfremdung oder gar der Isolation. Zudem können Leistungen und Erfolge schlechter sichtbar gemacht werden; Anerkennung des Einzelnen und im Team sind schwerer möglich.

Als Führungskraft sollten Sie sich gut überlegen, welche Termine virtuell oder in Präsenz stattfinden können. Möglicherweise braucht es auch häufiger Termine, in denen persönliche Abstimmungen und



gemeinsames Arbeiten ermöglicht wird. Das können Teamtage sein oder es könnten Präsenztermine um 30 Minuten verlängert werden, damit dann noch Zeit für einen allgemeinen Austausch möglich ist.

2.2 Die Führungskraft als Beziehungsmanager

Wenn sich das Arbeitsumfeld, die Arbeitsformen ändern, muss sich auch die Rolle der Führungskräfte verändern. Passiert das nicht, werden MitarbeiterInnen, Teams und schließlich auch die Führungskraft selbst nicht zufrieden und somit nicht produktiv sein.

War vor 20 Jahren die Führungskraft noch der beste Fachexperte und somit auch die Person, die alle Informationen hatte und alle Entscheidungen traf, so ist sie zunehmend die Person, die ihre MitarbeiterInnen befähigt, eine bestmögliche Arbeit zu leisten. Die Komplexität der Arbeit, die Geschwindigkeit der Leistungserbringung und technischen Veränderungen haben sich erhöht. Die Rolle der Führungskraft fokussiert sich daher auf folgende Schwerpunkte:

- Potenziale und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen erkennen, zu fördern und nach Möglichkeit die Arbeit so zu verteilen, dass es zu den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen passt,
- Die Arbeitsmittel und das Arbeitsumfeld so organisieren, dass die MitarbeiterInnen ihre Aufgaben bestmöglich ausführen können,
- Informationen aufnehmen und schnell an die MitarbeiterInnen weitergeben, Vernetzung zwischen den MitarbeiterInnen und über die Teams hinaus fördern,
- Hintergründe von Zielen, Informationen und Entscheidungen erläutern und den Zusammenhang zu übergeordneten Zielen und Strategien verdeutlichen,
- Sparringpartner und Feedbackgeber für die MitarbeiterInnen sein, damit die MitarbeiterInnen Lösungen entwickeln können,
- Freiraum für Lösungen und Entscheidungen geben und gleichzeitig Regeln aufstellen und deren Einhaltung einfordern.
- Erkennen von Konflikten und Reflektieren, welche unterschiedlichen Lösungsansätze passend sein können

Dieser Fokus der Führungskraft wird oft mit der „Führungskraft als Coach“ bezeichnet. Zu diesem Fokus kommt jetzt noch der Fokus als Beziehungsmanager:

- Vorbild sein und Orientierung geben,
- Vertrauen, dass MitarbeiterInnen immer eine gute Arbeit leisten wollen,
- Regelmäßige bilaterale und teambezogene Kontakte herstellen,
- Mehrdeutigkeiten, Disharmonien und Konflikte frühzeitig erkennen und ansprechen,
- Zeiten und Gelegenheiten schaffen, wo sozialer Kontakt und Beziehungsstärkung möglich ist.

Das Ziel des Beziehungsmanagers kann zusammengefasst werden mit: „Wenn es im Außen komplex wird, braucht es im Inneren Sicherheit und Stabilität.“



2.3 Erfolgsfaktoren und Kompetenzen der Führungskraft

2.3.1 Vertrauensförderung

Wenn Vertrauen ein entscheidender Faktor für Motivation der MitarbeiterInnen und moderne Arbeitsformen, wie mobile Arbeit ist, dann können Sie das durch Ihr Verhalten steuern und fördern.

Welches Verhalten fördert Vertrauen?

- Erreichbar sein und Zuhören
- Gefühle und Unsicherheiten ansprechen
- Selbst Emotionen zeigen
- Informationen geben, wenn sie bekannt geworden sind
- Beiträge Einzelner zum Teamerfolg ansprechen
- Vereinbarungen einhalten

2.3.2 Teamzusammenhalt

Wenn MitarbeiterInnen sich nicht häufig sehen, soziale Kontakte weniger werden, dann können Beziehungen nur schwer aufgebaut und gefestigt werden. Insbesondere neue MitarbeiterInnen haben es dann schwer, ein Teamgefühl und einen Teamzusammenhalt zu entwickeln.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es, Gelegenheiten zu schaffen, um Beziehungen aufzubauen und zu festigen.

Welche Möglichkeiten können Sie als Führungskraft nutzen?

- Anwesenheiten im Büro so organisieren, dass FLEX- /FIX-MitarbeiterInnen und PräsenzmitarbeiterInnen sich begegnen können,
- Teamtage organisieren, bei denen neben der Bearbeitung von Themen dann auch gemeinsame Zeit zum Austausch ist,
- Aufgaben in kleinen Teams bearbeiten lassen oder zu jeder Aufgabe einen „Paten“ finden, der als SparringpartnerIn oder FeedbackgeberIn einbezogen wird.
- Rituale finden und zelebrieren (z.B. gemeinsames Frühstück, Geburtstagsrituale etc.)

2.3.3 Aufgabentransparenz und Anerkennung

Wenn Abstimmungen in Präsenz weniger stattfinden, ist es besonders wichtig, für Klarheit zu sorgen.

Nehmen Sie sich Zeit, Aufgaben und Ziele genau zu beschreiben:

- Was ist die Aufgabe?
- Was ist das (übergeordnete) Ziel?
- In welcher Form soll das Ergebnis (Termin, Umfang, Qualität) vorliegen?
- Welche Rolle hat der/die MitarbeiterIn bei der Aufgabebearbeitung?



- In welcher Form kann mit anderen MitarbeiterInnen im Team oder teamübergreifend zusammengearbeitet werden?
- Wer ist der SparringspartnerIn; der Themenpate?

Denken Sie daran, dass im Team bekannt ist, wer an welchen Aufgaben arbeitet. Überlegen Sie, wie der Überblick zu Aufgaben und Bearbeitungsstatus gegeben werden kann (z.B. ein Teamboard welches regelmäßig im Team besprochen wird/durchgearbeitet wird). Damit haben Sie eine gute Möglichkeit, dem Team und sich selbst einen Themenüberblick zu geben und schaffen auch eine Möglichkeit für Feedback und Anerkennung von Einzel- und Teamleistungen.

2.3.4 Achtsamkeit und Konfliktvermeidung

Achten Sie darauf, ob alle MitarbeiterInnen sichtbar bzw. hörbar präsent sind. Damit ist gemeint, dass sich alle in Themen einbringen, an Abstimmungen teilnehmen. Sollten Sie bemerken, dass sich ein/e MitarbeiterIn zurückzieht, sprechen Sie das alsbald an; z.B. so:

„Ich habe das Gefühl, dass Sie in letzter Zeit sich weniger aktiv an Themen beteiligen. Täusche ich mich? Gibt es etwas, was Sie brauchen?“

Die unmittelbare Ansprache ist auch erforderlich, wenn Sie merken, dass zwischen MitarbeiterInnen Misstöne auftreten:

„Ich habe das Gefühl, dass zwischen Ihnen und Herr/Frau KollegIn xyz die Dinge nicht ganz so gut laufen. Täusche ich mich? Gibt es etwas, was Sie brauchen?“

Die direkte Ansprache ist in jedem Fall besser, als ein Verschieben von Problemen. Sollten Sie sich in Ihrer Wahrnehmung getäuscht haben, umso besser. Ihren MitarbeiterInnen zeigt es aber in jedem Fall, dass Sie achtsam sind.

Insgesamt ist es gut, wenn Sie regelmäßig bilaterale Kontakte haben. Hierbei geht es vor allem darum, mit Fragen herauszufinden, wie es Ihre/r MitarbeiterIn geht, beruflich oder auch privat:

- „Wie geht es Ihnen?“
- Gab es heute bereits etwas, worüber Sie sich richtig gefreut haben?
- Wie war Ihr Wochenende?
- Wie lief denn die letzte Abstimmung mit xyz?“

2.3.5 Kommunikation und der Wert von Fragen

Eine Kommunikation auf Distanz und eine Kommunikation über technische Medien engt uns in unseren Kommunikationskanälen ein. Die Körpersprache fehlt. Gestik, Mimik, Bewegungen in einem gemeinsamen Raum sind anders oder fehlen. Hinzu kommen technische „Verzerrungen“ oder Störungen, da Bilder im virtuellen Meeting „hängen“ oder Sprache verzerrt und abgehackt wird. Auch die Reaktions- und Antwortzeiten verändern sich. So muss die MitarbeiterIn erst eine Taste für das



Mikrofon bedienen oder es sprechen zwei MitarbeiterInnen gleichzeitig los und können aufgrund fehlenden Blickkontaktes nicht erkennen, wer jetzt weitersprechen soll oder eben nicht.

Kommunikation auf Distanz kann sehr ermüdend sein. Daher ist es gut, wenn Sie Interaktion „einbauen“. So können Sie beispielsweise bestimmte Meetings von wechselnden MitarbeiterInnen moderieren lassen. Das Team gibt dann Feedback, was besonders gut gelungen ist.

Oder regelmäßig kann ein/e MitarbeiterIn ein kleines interaktives Stimmungsspiel aus dem Internet herausuchen und anwenden. Das bringt Abwechslung und Ihre MitarbeiterInnen und Sie lernen voneinander, wie virtuelle Meetings verschieden gestaltet werden können.

Da das visuelle Feedback fehlt, ist es möglicherweise das Beste, wenn Sie Fragen stellen. So erhalten Sie wertvolles Feedback und beziehen Ihre MitarbeiterInnen aktiv in die Gestaltung der Kommunikation und Zusammenarbeit ein. Ganz nebenbei fördern Sie eine Erlauberkultur; Dinge auszuprobieren. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter. Das was gelingt wird fortgesetzt – was nicht gelingt, wird weggelassen.

3 Qualifizierungen und Schulungsangebote

3.1 Digitale Fachkompetenz

Der Begriff der Digitalen Kompetenz ist schwer zu fassen. Es gibt unterschiedliche Anforderungen, Ausprägungen und Reifegrade von digitaler Kompetenz. Im Zusammenhang mit der Einführung von mobiler Arbeit begrenzen wir den Begriff der digitalen Kompetenz auf den sicheren Umgang mit digitalen Tools und Prozessen.

Damit gibt es für jeden Fachbereich ganz unterschiedliche Qualifizierungsbedarfe, je nachdem welche fachspezifischen Datenbanken und IT-Systeme genutzt werden.

Es gibt aber auch Anwendungen, die übergreifend genutzt werden. Sie und Ihre MitarbeiterInnen müssen in der Lage sein, diese Anwendungen zu kennen und zu nutzen.

- Intranet
- SharePoint
- MS-Teams
- OneNote
- MS-Office
- PDF-Dateien erstellen und bearbeiten
- Nutzung der elektronischen Unterschrift
- Teamboard (befindet sich derzeit in der Programmierung)
- xyz



3.2 Digitale Führungskompetenz

Im vorangegangenen Kapitel 2 wird auf unterschiedliche Erfolgsfaktoren und Kompetenzen eingegangen. Zum großen Teil betrifft das Kompetenzen für Führungskräfte, aber nicht nur. So betrifft beispielsweise die veränderte Kommunikation über digitale Medien ebenso die MitarbeiterInnen. Daher kann eine halbtägige Schulung „Dialog auf Distanz“ sehr hilfreich sein; insbesondere, wenn Führungskraft und Team diese gemeinsam durchführen und reflektieren, welche konkreten Seminarinhalte in welcher Form in ihren Teamalltag überführt werden. Andere Seminare sind umfangreicher und betreffen eventuell vorrangig Sie als Führungskraft; zum Beispiel zum Thema „Mit offenen Fragen gezielt MitarbeiterInnen einbeziehen.“

Als Anlage zu diesem Leitfaden haben wir ausgewählte Schulungsangebote aufgeführt (siehe Anlage 6: Qualifizierungsangebot). Dies kann Sie in einem ersten Ansatz für das Thema digitale Kompetenzentwicklung unterstützen. Bitte kommen Sie mit anderen Führungskräften und Ihrem HR-Business Partner ins Gespräch, um weitere passende Qualifizierungen zu finden und gezielt anzubieten.

4. Konkrete Schritte zur Einführung von mobiler Arbeit

4.1. Information und Vorbereitungsgespräch

Sie haben sich dazu entschlossen, in Ihrem Team mobile Arbeit einzuführen.

Das bedeutet auch, dass Sie die Checklisten aus diesem Leitfaden (Kapitel 1.4 und 1.7) durchgearbeitet haben:

- Anlage 1 Checkliste Ziele und Nutzen mit Einführung mobiler Arbeit
- Anlage 2 Checkliste Eignung Prozesse im Fachbereich/Team
- Ablage 3 Checkliste Eignung der Stellen
- Anlage 4 Checkliste Eignung Stelleninhaber

In einem ersten Gespräch mit einem Teammitglied aus dem MADAM Team „Regelung für mobile Arbeit – Der Weg zu einer modernen Arbeitswelt“/Transferteam nach dem MADAM-Projekt erfahren Sie mehr über die nächsten Schritte und erhalten verschiedene Instrumente für die Einführungsphase. Außerdem wird es um die Herausforderungen bei der Führung auf Distanz gehen. Ziel ist es, dass Sie sich für die Einführung der mobilen Arbeit gut vorbereitet fühlen.

4.2. Ist-Ausstattung Räume und IT-Technik

Verschaffen Sie sich einen Überblick, welche Flächen und Räume Ihrer Abteilung/Team zugeordnet sind. Dazu fordern Sie idealerweise einen Grundrissplan aus dem Bereich Liegenschaften an und markieren die verfügbaren Räume farblich. Kennzeichnen Sie, inwieweit bereits höhenverstellbare Schreibtische oder andere speziellen Büromöbel vorhanden sind. Zudem benötigen Sie einen Überblick, welche Schließsysteme/Schlüssel genutzt werden und wo Ersatzschlüssel aufbewahrt werden.



Stellen Sie fest, wieviel Akten und Papierdokumente in den Räumen vorhanden sind und welche davon tatsächlich regelmäßig genutzt werden müssen. Ziel sollte es sein, weitestgehend alle Unterlagen zu digitalisieren und nur noch Schränke für persönliche Unterlagen/Dinge vorzuhalten.

Erstellen Sie eine Übersicht zur IT-Ausstattung Ihrer MitarbeiterInnen. Mit welcher Technik (Diensthandy, Laptop, Zusätzliche Bildschirme) sind meine MitarbeiterInnen bisher ausgestattet? Bitte sprechen Sie den MI-Bereich an, in welcher Form Sie die Ausstattung erfassen sollten.

Darüber hinaus sollten Sie sich zu folgenden Punkten in Vorbereitung auf die nächsten Schritte Gedanken machen:

- Haben meine MitarbeiterInnen bereits Erfahrungen mit mobiler Arbeit?
- Gab es bisher Probleme während der mobilen Arbeit?
- Wie haben wir bisher kommuniziert und uns im Team ausgetauscht?
- Welche Ideen hätten Sie persönlich für die Nutzung von freiwerdenden Räumen? Was können Sie sich vorstellen, was Ihre MitarbeiterInnen wollen?

4.3. Standard für Soll-Ausstattung

Es wurden Standards erarbeitet, die für die beiden Arbeitsformen FIX und FLEX zur Anwendung kommen.

Wechselt eine MitarbeiterIn von einer Arbeitsform in die andere Arbeitsform erfolgt auch ein Wechsel der Ausstattung.

FIX-Ausstattung

MitarbeiterIn arbeitet an einem personenbezogenen Arbeitsplatz in den Büroräumen des jeweiligen Fachbereiches der LVB-Gruppe. Maximal 1 Tag/Woche arbeitet der/die FIX-MitarbeiterIn nicht vom Büroarbeitsplatz aus. Der mobile Arbeitstag des/der FIX-MitarbeiterIn kann an einem anderen LVB-Standort in einem FLEX-Büro erfolgen oder von zu Hause mit dem privaten PC über einen VDI-Zugang.

IT-Ausstattung FIX-Arbeitsform:

- Stand-PC, 2 Monitore, Tastatur, Maus, Telefon
- Schreibtisch (nach Möglichkeit höhenverstellbar), Bürostuhl, nach Möglichkeit Zugang mit Kartenschloss

FLEX-Ausstattung

Der FLEX-MitarbeiterIn arbeitet zwischen 1 bis maximal 4 Tage/Woche nicht von einem FLEX-Arbeitsplatz aus.

IT-Ausstattung FLEX-Arbeitsform:

Gefördert durch:

Im Rahmen der Initiative:



- Surface mit VPN-Zugang, Headset, Smartphone
-

FLEX-Büroausstattung:

- Dockingstation, 2 Monitor, Tastatur, Maus
- Höhenverstellbarer Schreibtisch, Bürostuhl, Zugang mit Kartenschloss
- Zugang zu Schrankfach/verschießbare Ablage für persönliche Dinge

4.4. Finanzierung der Ausstattung

Die Gegenüberstellung der IT- und Raum-Ist-Ausstattung zur Soll-Ausstattung macht deutlich, inwieweit Anschaffungen erforderlich sind. Diese Gegenüberstellung kann allerdings erst erfolgen, wenn Sie zusammen mit Ihren MitarbeiterInnen geklärt haben, wer in welcher Arbeitsform arbeiten will und welche räumlichen Veränderungen zu erfolgen haben. Dies betrifft beispielsweise Ablagemöglichkeiten für Akten, persönliche Gegenstände oder Überlegungen zu ganz anders zu nutzenden Räumen.

Diese Klärung erfolgt nach einer Abteilungsinformationsveranstaltung und in Teamworkshops. Dazu gibt es separate Beschreibungen in den nächsten Kapiteln in diesem Leitfaden.

Nachdem diese Klärung stattgefunden hat, besprechen Sie mit dem Fachbereich der IT (MI) und Liegenschaften (BM), inwieweit Anschaffungen aus den regulären Ersatzanschaffungen bei MI und BM erfolgen können. Sofern für Investitionen (Einzelkosten ab 800 EUR) keine Mittel vorgesehen sind, ist es erforderlich, dass Sie mit Hilfe dieser Fachbereiche eine Kostenaufstellung für die zu beschaffenden Gegenstände erstellen. Mit dieser können Sie dann im monatlichen Investitionsrat Ihr Anliegen vortragen. In der Anlage 7 ist dieser Prozess zur Beantragung von Investitionsmitteln beschrieben.

4.5. Abteilungsveranstaltung zur Information möglicher Arbeitsformen

In der Abteilungsveranstaltung informieren Sie gemeinsam mit dem MADAM Team „Regelung für mobile Arbeit – Der Weg zu einer modernen Arbeitswelt“/Transferteam nach dem MADAM-Projekt Ihre MitarbeiterInnen über die geplante Pilotphase/Einführungsphase. Dazu werden zunächst die grundlegende Vision und die Vorstellungen zu einer modernen Arbeitswelt präsentiert. Außerdem informieren Sie über die beiden Arbeitsformen, die für die MitarbeiterInnen zur Auswahl stehen und geben den Fragenbogen aus, damit die MitarbeiterInnen eine Entscheidung zur favorisierten Arbeitsform treffen können. Zudem sprechen Sie auch die „Beipackzettel“ an, damit die MitarbeiterInnen sich auch mit vorhandenen Regelungen bzw. mit ihrer eigenen Verantwortung in Bezug auf Arbeitsplatzergonomie vertraut machen können. Bitte planen Sie ca. 1,5 bis 2 h für die Veranstaltung ein. In der Anlage 8 finden Sie beispielhaft eine Präsentation einer Pilotabteilung aus dem MADAM-Teilprojekt „Regelung mobile Arbeit“

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:





4.6. Teamworkshop zur Klärung der Zusammenarbeit und der arbeitsorganisatorischen Veränderungen

In Vorbereitung auf den Teamworkshop werten Sie zunächst die Entscheidung Ihrer MitarbeiterInnen aus, um den Anteil zwischen den „FIX-Arbeitsplätzen“ und den „FLEX-Arbeitsplätzen“ zu ermitteln.

Ziel des Teamworkshops ist es, gemeinsam mit Ihren MitarbeiternInnen Fragen der Zusammenarbeit und zu arbeitsorganisatorischen Veränderungen aufzunehmen und gemeinsame Lösungen zu erarbeiten.

Folgende Themenschwerpunkte werden besprochen:

- Teamabstimmungen und Abteilungsabstimmungen
- Präsenztage
- Papierpost
- Unterschriften
- Ausdrucke
- Persönliche Unterlagen
- Schlüssel/Zugang
- Nutzung FLEX-Arbeitsplätze
- Nutzung frei werdender Raum
- Rituale
- Ansprache von Problemen
- Selbstverantwortung
- Erreichbarkeit/Arbeitszeit
- Abwesenheitsvertretung

Wenn Sie Unterstützung bei der Moderation des Workshops benötigen, können Sie sich an das MADAM Team „Regelung für mobile Arbeit – Der Weg zu einer modernen Arbeitswelt“/Transferteam nach dem MADAM-Projekt wenden.

Für einen Teamworkshop sollten Sie 4 Stunden einplanen. Möglicherweise ist ein Folgeworkshop erforderlich. Hinweise zur Vorbereitung, Durchführung eines Teamworkshops und Checkliste zur Dokumentation der Workshopergebnisse finden Sie in den Anlagen 9a bis 9c.

Bitte versuchen Sie die Regeln der Zusammenarbeit und die Lösungen zu einzelnen Punkten von den TeammitarbeiterInnen selbst bearbeiten zu lassen. Auch eventuelle Raumveränderungen sollten eine Teamlösung sein. Damit sichern Sie eine hohe Akzeptanz.

Es ist sehr wichtig, dass Sie die Regeln zur Zusammenarbeit dokumentieren und diese Dokumentation für alle Teammitglieder einsehbar ist.

Tipp 1 – Gestaltung der Räume

Gefördert durch:



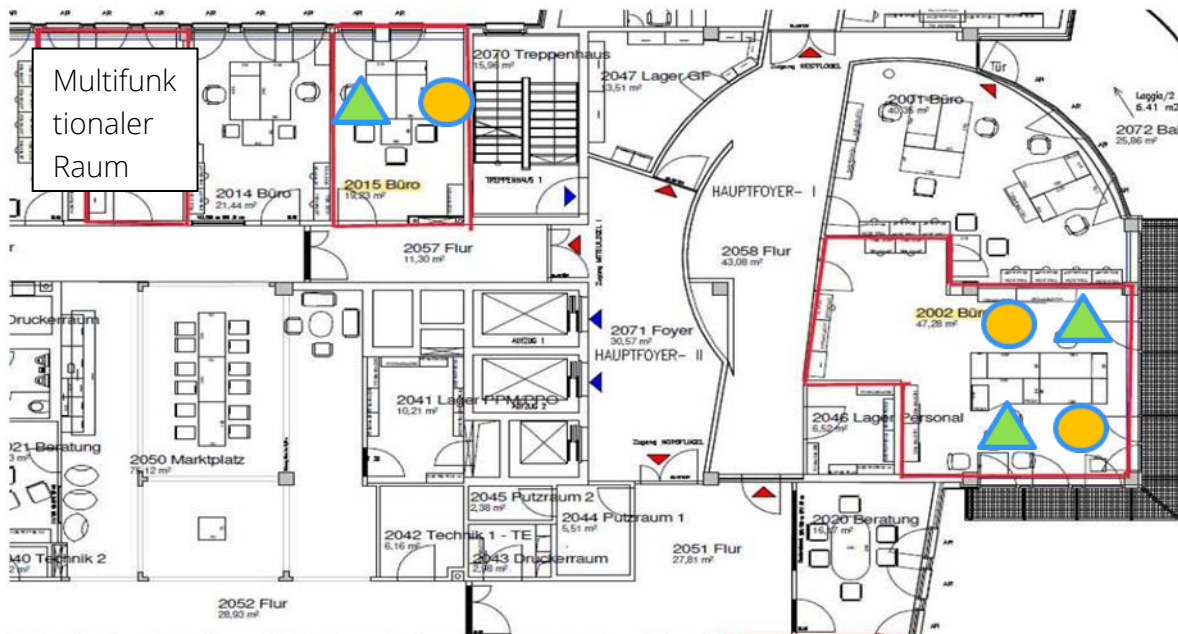
Im Rahmen der Initiative:





Gemeinsam mit Ihrem Team können Sie darüber nachdenken, wie die Raumgestaltung aussehen könnte. Dabei müssen Sie nicht zwingend ein separates FLEX-Büro einrichten, sondern können FLEX und FIX Arbeitsplätze kombinieren. Dies hat den Vorteil, dass ein erweiterter Austausch unter den Teammitgliedern erfolgen kann. Darüber hinaus wird über die Nutzung eines multifunktionalen Raumes gesprochen.

Hier ein Beispiel:



 = FIX Arbeitsplatz

 = FLEX Arbeitsplatz

Bitte geben Sie auch den Hinweis, dass für die Ausgestaltung der Räume nur begrenzte Mittel zur Verfügung stehen und wir vorerst keine großen Anschaffungen tätigen können. (Nutzung des Bereichsbudgets)

Tip 2 – Teamregeln festlegen

Wenn es um die Erarbeitung von Teamregeln geht, können Ihnen im Workshop beispielsweise auch folgende Fragestellungen begegnen:

- Wie wird sichtbar gemacht, wo – wann – wer arbeitet?
- Wie werden Teambesprechungen abgehalten?



- Bis wann können Aufträge an FLEX-MitarbeiterInnen elektronisch verschickt werden und was ist die Erwartung wie schnell der FLEX-MitarbeiterInnen darauf reagiert?
- Wie macht man Arbeitserfolge sichtbar?
- Was ist, wenn man zu viel/zu wenig Arbeit auf den Tisch hat?
- Darf man immer wieder das gleiche FLEX-Büro verwenden?

4.7 Wechselmöglichkeit zwischen den Arbeitsformen FLEX/FIX

Generell haben MitarbeiterInnen, deren Stelle für mobile Arbeit geeignet ist, auch die Möglichkeit zwischen den Arbeitsformen FLEX und FIX zu wählen und zu wechseln. Dies ist sinnvoll, da MitarbeiterInnen unterschiedliche Motivationen haben, um sich für ein Modell zu entscheiden oder sich Lebensumstände verändern können. Beispielsweise kann ein Umzug die Wohnsituation ändern, die Betreuung von Kindern oder von Angehörigen führen zu veränderten Tagesabläufen oder man stellt fest die Zunahme von digitalisierten Prozessen im Unternehmen schafft weitere Möglichkeiten mobil zu arbeiten.

Da ein Wechsel von MitarbeiterInnen auch zu räumlichen Veränderungen und zu Veränderungen in der Zusammenarbeit im Team führt, ist es erforderlich, einen erneuten Teamworkshop zur Überprüfung der Teamregularien durchzuführen (siehe Kapitel 4.6.).

Dabei ist auch die Situation von Schreibtischen zu prüfen, da ein Wechsel zu einem FIX-Arbeitsmodell beispielsweise einen personifizierten Schreibtisch notwendig macht. Auch die technische Ausstattung ist anzupassen; bei einem FIX-Arbeitsmodell ist keine mobile technische Ausstattung mehr erforderlich, da über privaten PC mit VDI-Zugang gearbeitet werden kann (siehe Kapitel 4.3.).

Wann ein Wechsel zwischen den Arbeitsformen möglich ist, ist in der KBV Regelung mobile Arbeit festgelegt.

5. Erfolgsmessung und Weiterentwicklung

Die Einführung mobiler Arbeitsformen ist eine große Veränderung, der gewünschte Erfolg muss regelmäßig reflektiert werden.

Als Basis für diesen Soll-Ist-Abgleich können Sie folgende Dokumentationen/Instrumente nutzen:

- Ziele für mobile Arbeit (Checkliste siehe Kapitel 1.7)
- Teamregeln zur Zusammenarbeit (Dokumentation siehe Kapitel 4.6)
- Erfolgsdialog

Die von Ihnen verfolgten Ziele für die mobile Arbeit sollten Sie mindestens jährlich mit Ihrer übergeordneten Führungskraft reflektieren und ggf. Maßnahmen ableiten. Hierfür bietet sich das JOG bzw. Zielvereinbarungsgespräch an.

Die Teamregeln zur Zusammenarbeit sollten jährlich überprüft werden.



Es gibt auch andere Anlässe, die eine Überprüfung und ggf. Anpassung der Teamregeln erforderlich machen:

- Wechsel eines oder mehrere MitarbeiterInnen in die Arbeitsform FLEX/FIX,
- ein neue/r MitarbeiterIn kommt ins Team und muss die Arbeitsthemen und MitarbeiterInnen zunächst einmal kennenlernen. Sowohl der/die neue MitarbeiterIn als auch die MitarbeiterInnen sollten dann zunächst mehr n Präsenz verfügbar sein.
- Prozesse und Verantwortlichkeiten ändern sich,
- neue IT-Anwendungen bieten andere Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

Eine wichtige regelmäßige Reflektion bietet das Instrument Erfolgsdialog. Über die Kennzahl „MitarbeiterInnen-Zufriedenheit“ erhalten Sie mindestens wöchentlich einen Überblick, wie es Ihren MitarbeiterInnen geht; wie zufrieden sie mit der aktuellen Situation sind. Somit können Sie leicht und gezielt nachfragen, inwieweit die vereinbarten Regeln der Zusammenarbeit funktionieren bzw. ob es Anpassungsbedarfe gibt. Bei Unzufriedenheit oder Anpassungsbedarfen können Sie dann gezielt einen Besprechungstermin zu diesem Thema einberufen.

Anlagen

- Anlage 1 Checkliste Ziele und Nutzen mit Einführung mobiler Arbeit
- Anlage 2 Checkliste Eignung Prozesse im Fachbereich/Team
- Ablage 3 Checkliste Eignung der Stellen
- Anlage 4 Checkliste Eignung Stelleninhaber
- Anlagen 5a-f Beipackzettel
- Anlage 6 Qualifizierungskatalog
- Anlage 7 Prozessbeschreibung zur Beantragung von Investitionsmitteln
- Anlage 8 Entwurf für eine Abteilungsinformationsveranstaltung zur Einführung mobile Arbeit
- Anlage 9a-c Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung Teamworkshop

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:

