

---

## ORGANISATORISCHE ABSPRACHEN: Beispiele für Themen und Lösungen

---

*Die Einführung neuer Arbeitsmodelle stellt viele Routinen in Frage und erfordert eine Vielzahl an organisatorischen Absprachen, nicht nur auf der Unternehmensebene, sondern insbesondere auch in den Abteilungen.*

*Die folgende Zusammenstellung von Themen organisatorischer Absprachen und gefundener Lösungen basiert auf den Erfahrungen im Rahmen der Umsetzung bei den Stadtwerken Heidelberg. Eine Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung war die Beobachtung, Dokumentation und Hilfestellung im betrieblichen Prozess. Neben Monitoringaktivitäten wie der kontinuierlichen Erhebungen zur Nutzungsintensität der Modelle waren die Wissenschaftlerinnen regelmäßig zu sogenannten „Konsultationstagen“ vor Ort. Im Rahmen der Konsultationstage waren einstündige Zeitslots für die am Projekt beteiligten Abteilungen, den Betriebsrat und das Projektteam reserviert. Ziel der Gesprächstage war ein kontinuierlicher Austausch über den Fortschritt der Umsetzung, auftretende Probleme und erreichte Erfolge.*

### Technische Ausstattung

Mobile Arbeit ist immer auch eine technische Herausforderung, weil die Beschäftigten mit mobilen Geräten, der notwendigen Software und ggf. auch mit einem Zugang auf unternehmensinterne IT-Systeme ausgestattet werden müssen.

Zu Beginn des Projekts gab es einige Unsicherheiten, Probleme und Hürden mit der technischen Ausstattung der mobil arbeitenden Mitarbeiter\*innen:

- Finanzierung der mobilen Geräte, insbesondere Laptops und Diensthandys
- Datenschutz und Informationssicherheit
- Klärung der Kostenübernahme bei Verlust oder Beschädigung der Geräte
- Abteilungsspezifische Herausforderungen wie im Kundenservice: Notwendigkeit, Internettelefonie zu ermöglichen, um sich auch zu Hause auf die Sammelrufnummer der Hotline schalten zu können.
- Probleme durch privates Umfeld z.B. keine ausreichende Bandbreite oder Probleme mit dem privaten Router

Durch die technischen Herausforderungen war die IT-Abteilung sehr stark gefordert, es musste viel Aufklärungsarbeit und Hilfestellung bei der Einrichtung der Heimarbeitsplätze betrieben werden.

### **Anwesenheit**

Persönliche Kontakte sind insbesondere bei mobiler Arbeit ein zentrales Thema und damit auch die Frage, wie viel Präsenz am Arbeitsplatz notwendig ist und/oder von den Kolleg\*innen bzw. der Führungskraft erwartet werden.

Das Thema wurde wie folgt von den Abteilungen bearbeitet:

- Gemeinsame Diskussion darüber, wie wichtig Präsenz ist und wie sie geregelt werden soll. Ergebnis: noch wie vor hohe Bedeutung persönlicher Präsenz im Unternehmen
- Erhalt des persönlichen Kontakts im Team: festgelegte Jour-Fixe, an denen möglichst alle Mitarbeiter\*innen teilnehmen sollen. In einer Abteilung gibt es ein Protokoll des Jour-Fixe, das gelesen werden muss, wenn eine Teilnahme nicht möglich ist.
- Präsenz der Abteilung im Unternehmen: Vereinbarung, dass mindestens eine bestimmte Anzahl an Personen im Unternehmen sein muss. Das bedeutet auch, dass sich die Führungskräfte vorbehalten, Mitarbeiter\*innen, die Homeoffice machen möchten, in die Firma zu holen, wenn Kolleg\*innen vor Ort ausfallen.

### **Erreichbarkeit und Kommunikation**

Bei mobiler Arbeit spielt die Frage der Erreichbarkeit für Kolleg\*innen, Vorgesetzte und Kundschaft immer eine große Rolle. Die Abteilungen haben diese Fragen intern diskutiert und entsprechende Lösungen gefunden:

- die abteilungs-/teaminterne Kommunikation der Beschäftigten im Büro mit ihren mobil arbeitenden Kolleg\*innen findet meist per Mail, oftmals auch über das Telefon statt. Zunehmend wichtiger werden internetbasierte Anwendungen wie Skype, die es nicht nur ermöglichen, Dokumente zu teilen, sondern auch anzuzeigen, ob Kolleg\*innen aktuell erreichbar sind.
- abteilungsübergreifende Kommunikation findet in der Regel persönlich, per Mail oder Telefon statt. Bisher sind es die Beschäftigten anderer Abteilungen nicht gewohnt, dass ihre Kolleg\*innen im Homeoffice arbeiten und haben daher Hemmungen, sie dort anzurufen, weil sie fürchten zu stören. Das hat sich über die Zeit besser eingespielt und ist inzwischen „normaler“ geworden – insbesondere auch, weil die Beschäftigten

damit sehr offensiv umgehen und die Kolleg\*innen aktiv auffordern, die im Homeoffice befindliche Person zu kontaktieren.

- Anzeige der Homeoffice-Tage: Excel-Listen ggf. zusätzlich eine Notiz auf dem Schreibtisch; Outlookkalender; die Abstimmung erfolgt in der Regel eigenverantwortlich zwischen den Beschäftigten, ohne Eingreifen der jeweiligen Führungskraft
- Zeitflexibilität im Homeoffice: Führungskräfte und Beschäftigte waren sich einig darüber, dass Homeoffice so flexibel wie möglich sein sollte. Beschäftigte im Homeoffice sollen die Möglichkeit haben, sich die Arbeit selbst einzuteilen und nicht an die Büroarbeitszeiten gebunden sein. Daher gibt es in einigen Abteilungen die Absprache, Abwesenheitszeiten während des Homeoffice in den Outlookkalender einzutragen, damit die Kolleg\*innen informiert sind. Private Termine werden als „privat“ gekennzeichnet. In anderen Abteilungen werden die Kolleg\*innen per Mail oder Telefon kurz über Abwesenheiten informiert.