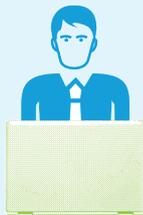


The logo consists of the words "work smart." in a white, lowercase, sans-serif font, positioned inside a blue teardrop-shaped icon.

DAS PRODUKTIVE TEAM

Optimierung von Organisationsmodellen mit flexiblen
Mitarbeitenden – **Leitfaden für Führungskräfte**





Inhalt

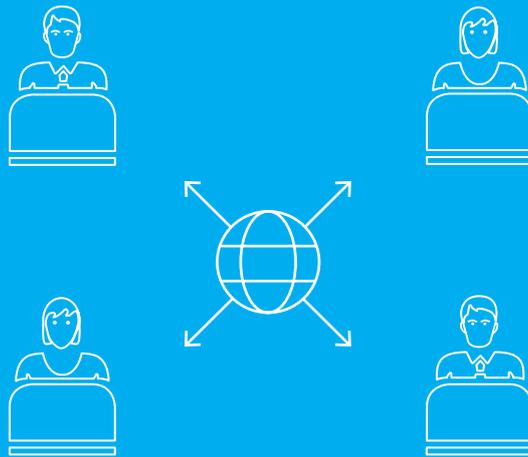
03 Einführung

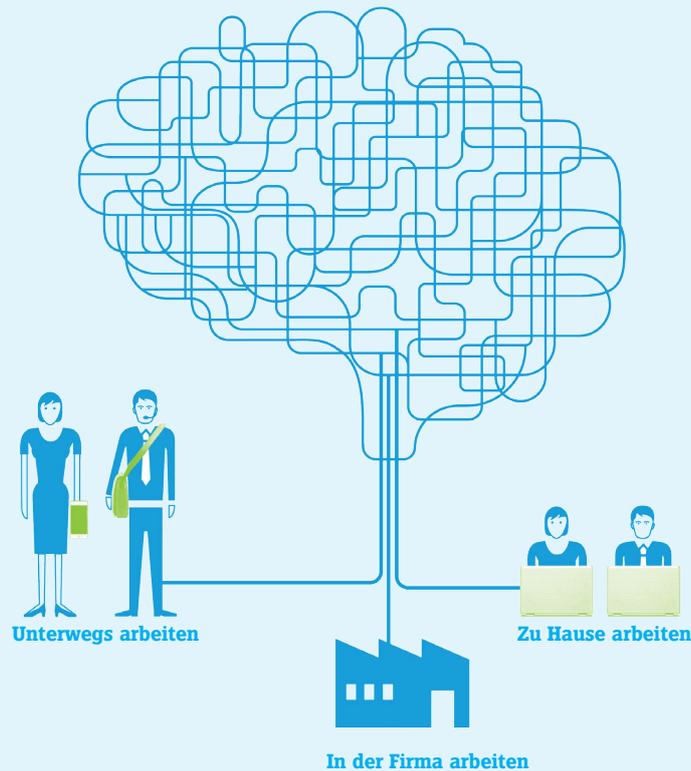
09 Aus der Studie

17 Leitfaden

22 Attachment

Ein- führung





Der Smart Worker vereinigt die Eigenschaften eines Angestellten und eines freien Mitarbeitenden auf sich. Er ist loyal, den Zielen des Unternehmens verpflichtet, bewegt sich jedoch auf vielen Feldern innerhalb von weiter gesteckten Leitplanken flinker als Mitarbeitende in festen Strukturen.

Er sucht nach Ideen, Lösungen, Abschlüssen und anderen Businesszielen mit Notebook, mobilem Internet und intelligenter Software zur Vernetzung von Fähigkeiten und Wissen unabhängig von Zeit und Ort.

Smart Worker werden dezentral und bilateral in virtuellen und physischen Kommunikationsräumen geführt. Situativ gefordert und gefördert. Bis zum Erreichen des gesteckten Ziels.

Work Smart ergänzt und optimiert bestehende Organisationsmodelle und richtet ein Unternehmen voll auf die Fähigkeiten und das Fachwissen seiner Mitarbeitenden aus.



Optimierte Organisation – zentriert auf die Fähigkeiten der Mitarbeitenden

Die Herausforderungen sind so gross wie nie. Die Antworten darauf liegen in intelligenten, flexiblen, örtlich unabhängigen Arbeitsformen: Work Smart.

War for Talents, Informationsflut, Technologiewandel, Währungsrisiken, lokale Konflikte mit globaler Wirkung, neue Konkurrenten aus anderen Branchen, disruptive Geschäftsmodelle sowie Innovationskrisen. Und mittendrin Mitarbeitende, die neues Freizeitverhalten zeigen, sich digital sozialisieren und eine ausgeglichene Life-Balance fordern. Die Folge all dieser Entwicklungen: Herkömmliche Organisationsmodelle stehen unter Druck. ¹

¹ **Was tun?** Dieser Leitfaden zeigt, wie Unternehmen effizienter, produktiver und innovativer werden und wo die Schweizer Wirtschaft steht.

Studie: Wo stehen Unternehmen?

Die Schweizer Wirtschaft wird smart. Neue Arbeitsmodelle verbreiten sich. Herkömmliche Strukturen weichen auf. ²

Wo Schweizer Unternehmen heute stehen, welche Fähigkeiten notwendig sind, zeigt die Studie «GeMobAU», entstanden an der Fachhochschule Nordwestschweiz am Institut für Kooperationsforschung und Entwicklung. ³

Die Studie gibt zum ersten Mal klaren Aufschluss über den Stand der grossen und mittleren Schweizer Unternehmen bei der Einführung und Nutzung von smarten Arbeitsmodellen, zeugt von Hindernissen und zeigt Fähigkeiten, die es braucht.

Der Mensch im Zentrum

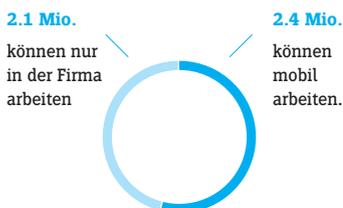
Work Smart ist die Weiterentwicklung von Arbeitsformen seit der Industrialisierung – in unterschiedlicher Stärke und Ausprägung geformt. Heute ermöglicht Work Smart als Ergänzung zu ortsbasierter Arbeit allen Arbeitnehmenden mehr Flexibilität bei der Zielerreichung.

Das Mittel dazu ist Technologie, die sie untereinander und über Abteilungen und Hierarchiestufen miteinander verbindet. Mit Wirkung nach innen, aber auch nach aussen: Informationen fliessen schneller. Kunden und Lieferanten werden Teil einer smarten Organisation, die den Menschen mit seinen individuellen Fähigkeiten in den Mittelpunkt stellt, sich auf Kunden und nach deren individuellen Bedürfnissen ausrichtet.

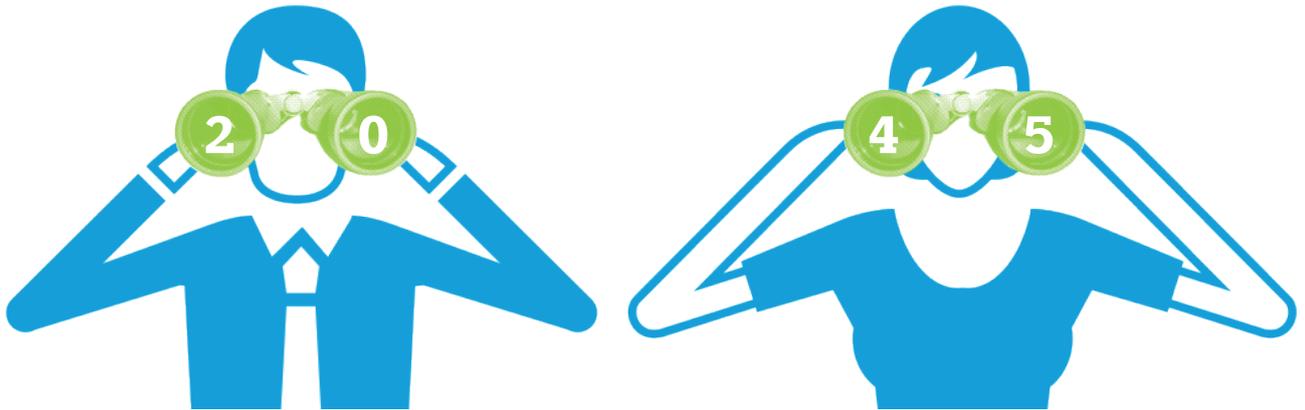
Die intelligentere Wirtschaft

Wenn der Mensch und nicht die Organisation zählt, entsteht eine smarte Wirtschaft. Die Smart Economy besteht aus der Vielzahl an neuen internen und externen Prozess- und Kommunikationsverbindungen. Sie ist digitaler, innovativer, organischer: Die Firma der Zukunft wird aus einem Kern mit ortsbundenen Mitarbeitenden bestehen, an den unterschiedliche Menschen mit ihren Fähigkeiten andocken, sich projektnah immer wieder neu organisieren. Die Folge: Die Wirtschaft 4.0 reagiert schneller, besser und kreativer auf die Herausforderungen der Märkte. Sie verbindet Wertschöpfungsketten, gestaltet Herstellung, Logistik und Finanzierung von Produkten intelligenter und nutzt ganz neue, sich ständig wie Synapsen immer dichter verknüpfende Netzwerke des Wissens.

² **Work Smart hat Potenzial.** Pro Jahr verbringen Schweizer Arbeitnehmende 42 Millionen Arbeitstage im Home Office (SwissFlexWork 2014). Eine weitere Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz aus dem Jahr 2014 zeigt: Nur in 10 Prozent der befragten Unternehmen ist Work Smart gar kein Thema.



³ **Zur Studie.** Die Fachhochschule Nordwestschweiz hat im Auftrag der Work Smart Initiative Mitarbeitende verschiedener Hierarchiestufen nach dem aktuellen Stand von «mobil-flexiblen Arbeitnehmern» (Smart Worker) befragt und die Antworten (30 Stunden Material) wissenschaftlich ausgewertet.



Max Schweizer: Jahrzehnt der Flexibilität

Mehr als 30 Jahre ab heute: Firmen funktionieren anders. Sie bestehen aus kleinen, flexiblen Funktionseinheiten. Schnell formieren sich Projektteams aus internen und externen Spezialisten – weltweit verteilt, auf Knopfdruck zusammengeführt. Natürlich nur ein fiktives Szenario. Entscheidend: Firmengründer, Unternehmen und Projektmanager haben künftig mehr Freiheiten und mehr Flexibilität in der Ausgestaltung und Anpassung ihrer Arbeits-, Kommunikations- und Businessmodelle.

Die Firma als Cloudservice. Funktionen auf Knopfdruck aus der Work-Smart-Wolke. Max Schweizer startet sein Projekt. Am Küchentisch. Den Kaffee vor sich, die Börsenkurse auf dem Flatscreen hinter sich.

Er braucht für seine neue Multichannel-Kampagne mehrere Spezialisten: einen PR-Experten, einen Werbetexter, einen Fotografen und einen Art Director.

Wo stehen Schweizer Unternehmen auf ihrem Weg in die smarte Zukunft? Die Studie zeigt (Seite 9).

Der Start eines Projekts

Max Schweizer ist verantwortlich für alle Unternehmensinhalte und hat den «Bauplan» einer neuen Kampagne im Kopf. Er schaut sich die Profile und Referenzen seiner virtuellen Mitarbeiter genau an. Nun klickt er sich sein Projektteam zusammen: den PR-Experten in der Filiale in Zürich, den Werbetexter aus Berlin, den Fotografen aus Moskau und den Art Director aus New York. Nach der ersten Kickoffsitzung im Skype-Business-Raum erstellt er eine Projektwebsite mit den Tasks für die Teammitglieder und den klar formulierten Zielen. Später wird er per Drohne und 4K-Livestream am Shooting dabei sein und dem Fotografen Anweisungen erteilen. Und sich dann einem ganz anderen Projekt widmen, das sein Kollege in Berlin leitet.

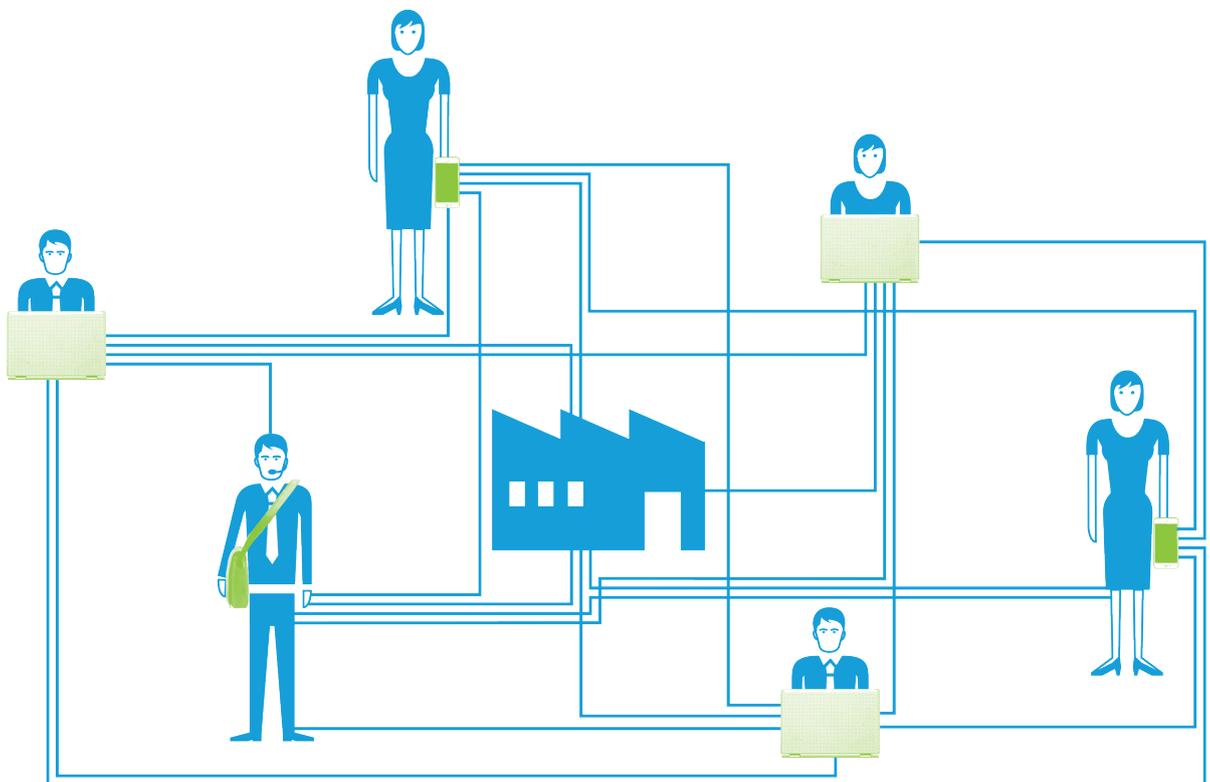
Zukunftsszenario Wahlfreiheit

Was wie ein Hirngespinnst klingt, ist heute bereits in einigen Bereichen Wirklichkeit. Beratungsteams arbeiten ebenso unabhängig von Zeit und Ort wie Softwareentwickler, die sich nur vom Bildschirm her kennen – aber gemeinsam an einem grossartigen Produkt arbeiten.

So wie es heute noch analoge Schallplatten gibt: Die Digitalisierung eröffnet Unternehmen mehr Optionen, wird aber die klassische Büroarbeit nicht vollständig ersetzen. Knackscharfe Prozesse, pure Kommunikationsflüsse per Netzwerk oder menschliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht: Max Schweizer wird künftig die Wahl haben, wie er arbeitet.

Mit Festangestellten an einem physischen Ort, nur teilweise ergänzt mit Smart Workern oder vollumfänglich mit smarten Teammitgliedern:

Wo stehen Schweizer Unternehmen auf ihrem Weg in die smarte Zukunft? Die Studie zeigt (Seite 9).





Einführung – Schweiz

Gründe für eine smartere Wirtschaft¹

Fachkräftemangel beheben:

Unternehmen, die keine physische Präsenz mehr verlangen, sondern Ziele als Richtschnur nehmen, sind attraktive Arbeitgeber.

Innovation stärken:

Work Smart entfaltet die Fähigkeiten von Mitarbeitenden. Sie konzentrieren sich auf ihre Ziele, anstatt sich an eine starre Struktur anzupassen. Studien belegen: Work Smart macht Unternehmen innovativer (siehe Seite 2).

Produktivität steigern:

Mitarbeitende, die selbst bestimmen, zu welcher Tageszeit sie ihre Ziele erreichen, sind produktiver. Sie nutzen Zeitfenster, in denen sie besonders produktiv oder kreativ sind – auch mitten in der Nacht.

¹ EINE CHARTA FÜR DIE SCHWEIZER WIRTSCHAFT

Unternehmen bekennen sich zu drei messbaren Zielen:

motivierende Rahmenbedingungen
Arbeitsmarkt besser erschliessen
Ressourcen und Infrastruktur
smarter nutzen

Erstunterzeichner:

Microsoft Schweiz, Die Mobiliar
Versicherung & Vorsorge,
SBB AG, Swisscom AG,
Die Schweizerische Post, SRG SSR,
Witzig The Office Company

Mobilitätsinfrastruktur besser nutzen:

Strassen- und Schienennetz sind überlastet. Work Smart reduziert den Pendlerstrom um bis zu 13 Prozent zu Stosszeiten (WorkAnywhere Studie 2013, FHNW).



Der Paradigma-Wechsel von Work Smart

Mitarbeiterzentriert

Teams und Mitarbeiter orientieren sich am Projekt, ihren eigenen Bedürfnissen und jenen der Kunden.

Fähigkeitenmanagement

Die besten Fähigkeiten gezielt genutzt: Es entbrennt ein Wettbewerb der «entfesselten» Talente.

Dezentrale Führung

Managen wird anspruchsvoller. Geführt wird mehrheitlich dezentral und bilateral und mit permanentem Zielmonitoring.

Smarte Unternehmen

ICT-Prozesse auf jeder Ebene und in jedem Team sorgen für ungehinderte, aufgabengerechte Informationsflüsse.



Aus der Studie

«Wir sind relativ fortschrittlich,
aber wir sind nicht Pioniere.»

«Es gibt mit der Zeit eine Zweiteilung. Wer beim Kunden sein muss, ist mobil und flexibel, der Rest der Belegschaft rückt näher zusammen und pflegt den direkten Austausch.»

«Wir können im Rahmen der Mitarbeiterkultur nicht einzelne mit einem Home Office bevorzugen.»

«Für Mitarbeiter mit einem spezifischen Fachwissen richten wir uns flexibel aus – aber Home Office sollte trotzdem nicht die Regel werden.»



Aus der Studie

Schoggicom

**Die neuen smarten Worker findet man in nahe-
liegenden Branchen wie ICT – aber auch in einer
traditionellen Schokoladenfabrik. Zwei Beispiele
aus der aktuellen Studie.**

Beispiel Industrie

Seit über 150 Jahren Süssee: Die Schokoladenfabrik zählt zu den bekannten Brands der Schweiz.

Smart: Aussendienst ohne Arbeitsplatz, nur mobile mit Citrix-Lösung verbunden, weitere Schreibtische von Key-Account-Managern sollen reduziert werden.

Motivation: Raum und Papier sparen, mehrheitlich digitale Informationsflüsse sind das Ziel – auch im Rechnungswesen. Kurz: Mit Digitalisierung und Automatisierung gegen die Frankenstärke.

Noch nicht smart: Etwa die Hälfte der Belegschaft hat keine E-Mail-Adresse und informiert sich nur via Anschlagbrett.

Beispiel ICT-Branche

Das Telekom-Unternehmen bietet genau jene Services und Technologien an, mit denen Work Smart möglich wird.

Smart: Mehr als die Hälfte des Teams arbeitet im Home Office, trifft sich aber mindestens einmal wöchentlich am Standort. Dort stehen flexible Arbeitsplätze für verschiedene Anwendungen und Arbeiten bereit.

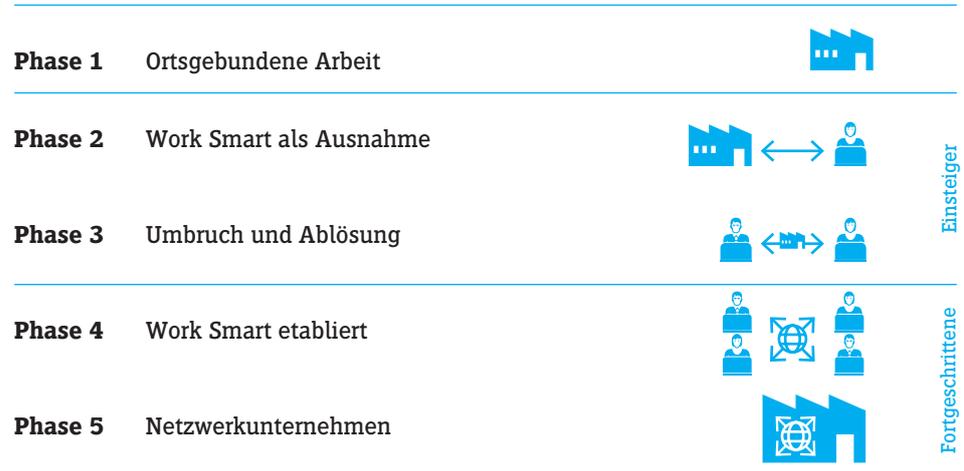
Motivation: Flexible, kundennahe und auf Teilzeitarbeit hin optimierte Organisation.

Noch nicht smart: Wer kein Home Office macht, hat seinen festen Arbeitsplatz. Die Anwesenheit von Teilzeit- und Vollzeitarbeitenden im Büro zu organisieren ist umständlich.



Aus der Studie

Flexwork Phasenmodell



Phase 1 Ortsgebundene Arbeit

- ✓ Feste Arbeitsplätze
- ✓ Feste Infrastruktur
- ✓ Zentrale Führung über Präsenz

Phase 2 Work Smart als Ausnahme

- ✓ Ortsgebundene Arbeit und Work Smart für wenige (z.B. Aussendienst)
- ✓ Feste Arbeitsplätze
- ✓ Feste Infrastruktur mit einzelnen mobilen Komponenten
- ✓ Zentrale Führung über Präsenz mit einzelnen individuellen Abmachungen
- ✓ Work Smart ist ungeregelt

Phase 3 Umbruch und Ablösung

- ✓ Feste oder flexible Arbeitsplätze
- ✓ Infrastruktur im Umbruch: neue mobile Technologien, neue Arbeitszonen z.B. für ungestörtes Arbeiten, Auflösung von Schreibtischen
- ✓ Zentrale Führung über Präsenz, neu aber auch über Ziele und Ergebnisse
- ✓ Work Smart ist zwar geregelt, wird aber unterschiedlich interpretiert

Phase 4 Work Smart etabliert

- ✓ Feste oder flexible Arbeitsplätze
- ✓ Zonenlandschaft
- ✓ Mobile Endgeräte und Remote Access Services als Standard sowie Nutzung von Kollaborationstools
- ✓ Führung über Zielvereinbarungen mit definiertem Beteiligungs- und Vereinbarungsprozess
- ✓ Work Smart ist klar geregelt und die Regeln werden laufend angepasst
- ✓ Grosser Handlungsspielraum

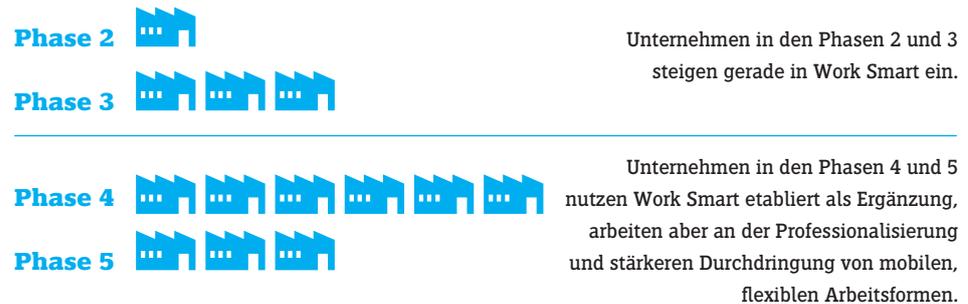
Phase 5 Netzwerkunternehmen

- ✓ Keine festen Arbeitsplätze mehr: Dezentralisierung und Funktionsräume
- ✓ Fliessende Organisation auf Projektbasis
- ✓ Führen über Zielvereinbarungen in flachen Hierarchien
- ✓ Einführung neuer Businessprozesse und Geschäftsmodelle



Aus der Studie

In welcher Phase stehen die untersuchten Unternehmen?



Zum Sample

Befragt wurden 13 Unternehmen, einmal aus Management-, einmal aus Teamsicht. Die Interviews wurden detailliert ausgewertet: die Antworten wurden klassifiziert, in Gruppen eingeteilt und den Phasen zugeordnet.



Aus der Studie

Die zentralen Herausforderungen

Neue Anforderungen meistern

Mitarbeitende und Führungspersonen sind gleichermaßen gefordert. Sie müssen eine Balance zwischen flexiblem Arbeiten zu unüblichen Zeiten und der Abgrenzung gegenüber der Arbeit finden. Sie müssen die eigene Arbeit gegenüber Vorgesetzten sichtbar machen. Umgekehrt gilt es, Mitarbeitende zu fördern, ihre Selbstverantwortung zu stärken und Smart Workern Wertschätzung auch ohne Präsenz zu vermitteln.

Phasen: 2,3 (Mitarbeitende), 4,5 (Führung)

Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen

Es braucht eine Policy zum Thema Work Smart. Die Zeiterfassung muss verbindlich geregelt werden.

Phasen: 2,3,4,5

Passende Technologien evaluieren und einsetzen

Basistechnologien müssen eingeführt und aktualisiert werden. Mitarbeitende müssen sich zurechtfinden und Tools in ihren Arbeitsalltag integrieren.

Phasen: 2,3,4,5

Work-Smart-Kultur schaffen

In allen Phasen bereitet es Mühe, von der Präsenzkultur wegzukommen. Mitarbeitende im Home Office werden als «abwesend» wahrgenommen. Neid und Spannungen zwischen Abteilungen, die traditionell, und anderen, die smart arbeiten, sind ebenfalls wichtige Herausforderungen.

Phasen: 2,3,4,5

Veränderungen durchsetzen

Change Management umfasst auch das Abholen der Skeptiker, eine positive Grundhaltung zum Wechsel zu erzeugen.

Phasen: 2,3

Desk Sharing

Mitarbeitende haben das Gefühl, man nimmt ihnen etwas weg. Sie verlieren ihre Homebase. Viele haben Mühe, sich in wechselnder Zusammensetzung zusammenzufinden. Frühaufsteher schnappen sich «die besten Plätze».

Phasen: 2,3

Smart-Worker-Selektion

Wer darf wann und unter welchen Auflagen im Home Office arbeiten? Wer ist überhaupt dafür geeignet? Wie reagieren Mitarbeitende, die aus Prozessgründen nur am Firmensitz arbeiten können? Fragen, die in späteren Phasen beantwortet werden und für Unternehmen kein Thema mehr sind.

Phasen 2,3

Präsenz verschwindet

Aus den Augen, nicht aus dem Prozess: Je weniger physische, gemeinsame Präsenz, desto stärker braucht es Koordination und Absprachen auf anderem Weg. Die Bedeutung von elektronischer Kommunikation über E-Mail hinaus steigt.

Phasen 4,5



Aus der Studie

Erfolgsfaktoren

Was in allen Phasen der Work-Smart-Entwicklung stimmen muss:

- ✓ Regeln
- ✓ Beteiligung
- ✓ Basistechnologien
- ✓ Physische Präsenz

Beim Einstieg ist zudem wichtig:

- ✓ Abbau von Ängsten
- ✓ Präsenz als Normalfall, Work Smart zu festen Zeiten oder auf Abmachung
- ✓ Organisation des Wechsels
- ✓ Zielorientierter Führungsstil

Bei der Professionalisierung ist zudem wichtig:

- ✓ Multispace-Büros mit passenden Zonen
- ✓ Technologie gezielt für intensives Work Smart einsetzen
- ✓ Rahmenbedingungen für Weiterentwicklung
- ✓ Work Smart als Normalfall, Präsenz wird organisiert und signalisiert (VoIP-Präsenzanzeige, Kalender etc.)
- ✓ Führung motiviert zur Optimierung
- ✓ Work-Smart-Reifegrad (Selbstorganisation, Eigenverantwortung, versierter Umgang mit Tools)
- ✓ Handlungsspielraum erweitern

Der programmierte Misserfolg

Unehrliche Kommunikation

- ⊖ Widerstand bei Mitarbeitenden
- ⊖ Führungsebene ist gegen Work Smart (aber für tiefere Kosten durch Shared Desk)

Ängste zu wenig ernst nehmen

- ⊖ Starre soziale Organisation und Ängste vor zu viel Nähe zum Chef
- ⊖ Moralischer Druck, auch mitten in der Nacht auf Mails zu antworten
- ⊖ Wertschätzungsverluste

Mangelhaftes Change Management

- ⊖ Fehlende Regelungen
- ⊖ Fehlende Mitsprache
- ⊖ Ungeeignete Aufgaben
- ⊖ Keine Kultur etabliert
- ⊖ Mangelnde Qualität der Zielvereinbarung
- ⊖ Neue Mitarbeitende werden nicht eingeführt

Ungeeignete Infrastruktur

- ⊖ ICT-Infrastruktur untauglich und unsicher
- ⊖ Räumlichkeiten nicht modularisierbar
- ⊖ Fehlende Software für Kollaboration oder schwache Nutzung
- ⊖ Nicht an die Aufgaben angepasstes Multispacekonzept
- ⊖ Ungünstige Anbindung (IP-Netz, ÖV) des Home Offices
- ⊖ Mangelhafte Ausstattung des Home Offices
- ⊖ Schwach digitalisierte Prozesse (paperbased Office)



Aus der Studie

Wie Organisationen Work Smart steuern können

Eine Work-Smart-Kultur zu entwickeln und zu verankern, steht für Organisationen ganz oben auf der Aufgabenliste. Dabei werden die Chancen und Möglichkeiten der neuen Arbeitsform aufgezeigt, «Botschafter» dafür eingesetzt und die Aufmerksamkeit auf die neue Arbeitskultur gerichtet. Besondere Bedeutung hat die Vorbildfunktion des oberen Managements. Es muss klare Signale aussenden, dass Work Smart erwünscht ist. Die Unternehmen nutzen für Work Smart bestehende Instrumente und Strukturen. Instrumente wie Mitarbeitendenumfragen, 360-Grad-Führungsfeedback und flexible Arbeitszeitregelungen sind oft bereits vorhanden. Sie können in die Einführung von Work Smart mit einbezogen werden.

Detaillierte Regelungen auszuarbeiten, ist in den Einsteiger-Phasen besonders wichtig. Das baut Unsicherheit und Ängste ab.

Fortgeschrittene Unternehmen, die Work Smart endgültig etablieren wollen, nutzen folgende Steuerungsprozesse:

- ✓ Regelungen als Leitplanken ¹
- ✓ Generell, aber mit viel Spielraum
- ✓ Zentrale Stabsfunktionen arbeiten zusammen
HR, IT und Facility Management sowie die Personalkommission kreieren und steuern die Work-Smart-Entwicklung
- ✓ Pilotprojekte und Evaluationen
Praktische Erfahrungen, Erproben der Prozesse und Abbau von Ängsten
- ✓ Firmenweite Technologien zur Steuerung von Work Smart
Ein internes soziales Netzwerk gibt z. B. den Rahmen der weiteren Entwicklung vor. ²
- ✓ Verflachung von Hierarchien
Bewusste Reduktion von Top-down-Entscheiden
- ✓ Work-Smart-spezifische Führungsentwicklung
Mit Coachings, Schulungen, Workshops
- ✓ Work Smart nach aussen sichtbar machen
Kunden oder auch Bewerber im Einstellungsgespräch sollen die Smart-Work-Kultur spüren. Das verankert die Kultur, stärkt das Employer-Branding und positioniert das Unternehmen im Markt als innovativ.
- ✓ Raum für Experimente bieten
Besonders beim Übergang zur Netzwerkfirma wichtig: Teams müssen Erfahrungen sammeln, auswerten, Tools und Prozesse optimieren.

¹ **Beispiel:** Mitarbeitende signalisieren ihre Abwesenheit mit Lync. E-Mails müssen innert 24 Stunden, aber nicht sofort beantwortet werden.

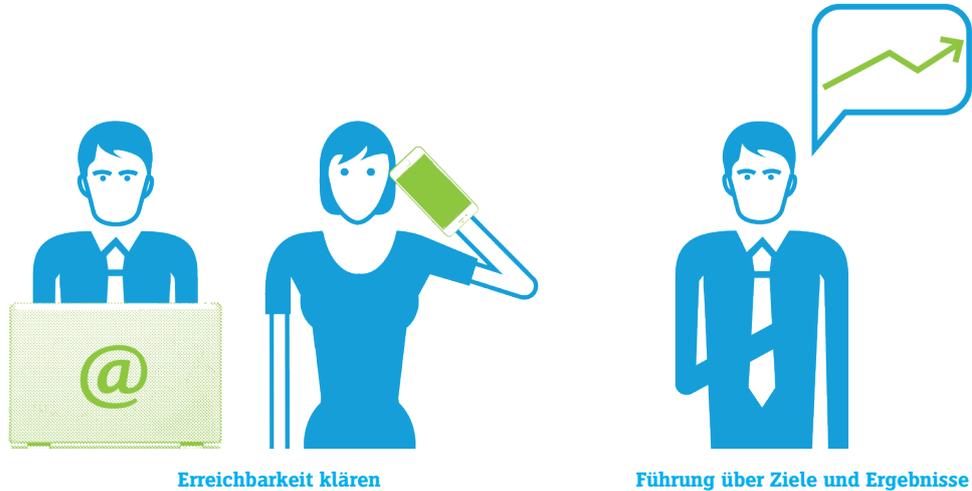
² **WWW.YAMMER.COM**





Aus der Studie

Wie Führungskräfte Smart Worker optimal begleiten



In frühen Phasen wichtig:

- ✓ Smart Worker kontrollieren/überwachen/beschränken
- ✓ Mitarbeitende durch den Wechsel führen

In späten Phasen wichtig:

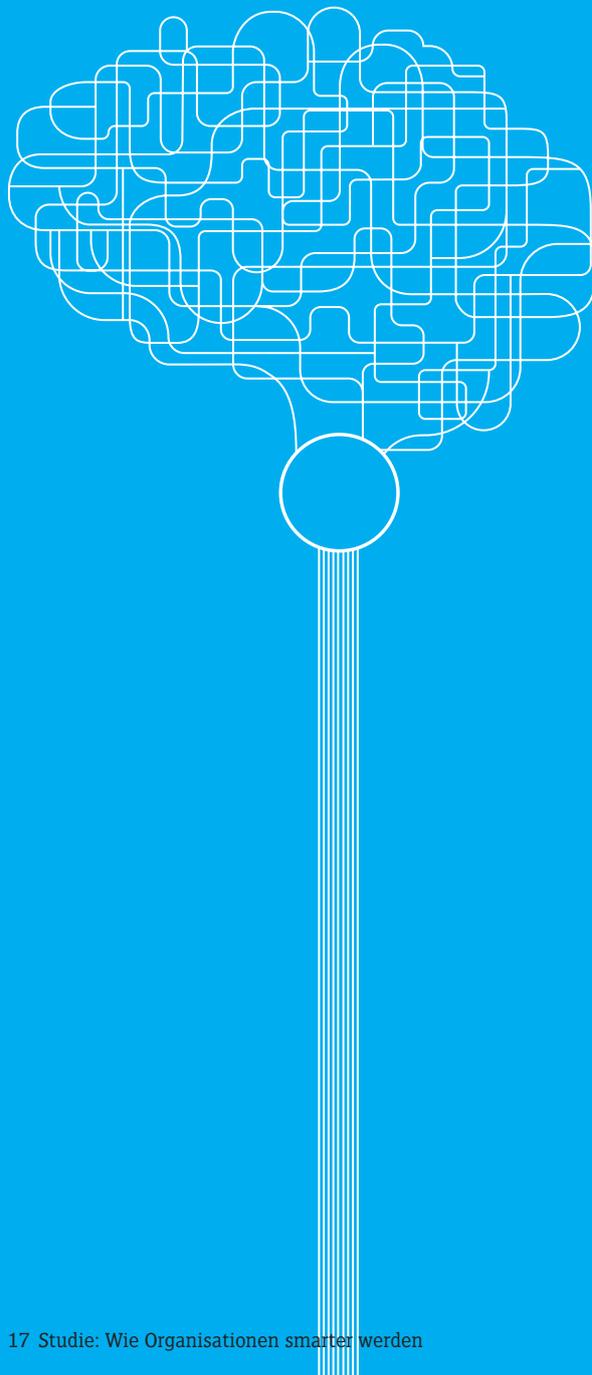
- ✓ Smart Worker nur vorsichtig regulieren und ihre Auslastung stets im Blick behalten
- ✓ Tools und Infrastruktur gezielt nutzen
- ✓ Flachere Hierarchien: Teams führen sich selbst

So sehen sich Work-Smart-Teams

- ✓ Mehr informelle Absprachen
- ✓ Statusmeldung und seine Gültigkeit definieren
- ✓ Unterschiedliche Medien für unterschiedliche Dringlichkeit
- ✓ Abmachung «Feierabendkultur» oder ständige Erreichbarkeit
- ✓ Offene Terminkalender und Aufgabenlisten (Transparenz und Vertrauen):
Alle wissen von allen, was sie tun
- ✓ Teammeetings nur noch selten vor Ort



Leitfaden





Learnings: Work Smart in Unternehmen einführen und professionalisieren

Die Studie «GeMobAU» der Fachhochschule Nordwestschweiz im Auftrag der Work Smart Initiative zeigt, wo grosse und mittlere Unternehmen heute stehen. Aus den Ergebnissen lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für Führungspersonen ableiten.

Der Wechsel vom traditionellen Präsenz- und Kontrollmodell hin zum offenen, flexiblen und standortunabhängigen Work-Smart-Modell ist eine Herausforderung für alle Organisationsebenen. Die Mühe lohnt sich: Die vorliegende und andere Studien zeigen klar auf:

Smart Worker ...

- ... sind produktiver
- ... managen ihr Arbeits- und Freizeitleben besser
- ... haben eine ausgeglichene Life-Balance
- ... sind innovativer

Work-Smart-Organisationen ...

- ... sind flexibler
- ... sind innovativer
- ... reagieren schneller auf Markt- und Kundenbedürfnisse
- ... sind effizienter
- ... sind effektiver
- ... optimieren ihre Kostenstruktur
- ... sind weniger dem volatilen Finanzumfeld ausgesetzt



Für den Einstieg in Work Smart bedarf es einiger Voraussetzungen:

Basistechnologien Eingeführt, funktionsfähig und für Mitarbeitende bedienbar:

- E-Mail, eine Telefonnummer für alle Endgeräte, Kollaborationstools (z.B. Skype Business, virtuelle Whiteboards etc.), zeitgemässe, sichere mobile Endgeräte (Smartphone, Tablet, Notebook), Dokumentensharing mit Berechtigungen, VPN-Zugang oder Terminal-server (zentrale Arbeitsumgebung)
- Basisbüro** Multispace mit bedürfnisgerechten Zonen (z.B. Kommunikationsräume, Fokusbox, Flüsterraum etc.)
- Basisregeln** Virtuelle Erreichbarkeiten festlegen und physische Präsenzzeiten definieren, Regeln für Shared Desks aufstellen, regelmässige Überprüfung und Anpassung der Regeln



Für den Einstieg in Work Smart sind zusätzliche Erfolgsfaktoren wichtig

- ✓ Mitarbeitende werden sanft an die neue Arbeitsform herangeführt: Work Smart ergänzt und optimiert ihre Arbeit.
- ✓ Ihre Daten stehen ihnen überall gesichert zur Verfügung. Ganz egal, mit welchem Gerät sie diese nutzen: Das Dokument ist stets auf dem neuesten Stand.
- ✓ Digitale Dokumente sind die Regel, Papier wird nur noch wo zwingend nötig verwendet.
- ✓ Die Führung nimmt den Mitarbeitenden Ängste, etwa durch: Förderung von Opinion Leadern, «Götti-System», Befähigung des Teams, sich gegenseitig zu unterstützen (Schulung), Identifikation von Arbeitsprozessen, die problemlos im Home Office ausgeführt werden können, verstärkte, gleichwertige Wertschätzung von Smart Workern und Präsenzarbeitern.

Tipps

- ✓ Kommunizieren Sie Work Smart nicht als Belohnung
- ✓ Definieren Sie die gewünschten Reaktionszeiten pro Kanal
- ✓ Definieren Sie die Bedingungen für Abwesenheitsstatus pro Mitarbeitenden individuell
- ✓ Definieren Sie die für Work Smart geeigneten Arbeitsprozesse individuell
- ✓ Starten Sie vor der Work-Smart-Einführung eine grosse Schreibtisch- und Aktenablage-Entrümpelung
- ✓ Führen Sie Home Office anfänglich nur situativ ohne fixen Tag ein und lassen Sie Mitarbeitende selbst entscheiden
- ✓ Verarbeiten Sie die Erfahrungen mit Work Smart regelmässig und passen Sie Schulungen entsprechend an
- ✓ Setzen Sie einen internen Work-Smart-Blog auf, in dem Mitarbeitende über ihre Erfahrungen berichten



Für die Professionalisierung von Work Smart sind zusätzliche Erfolgsfaktoren wichtig:

- ✓ Mitarbeitende werden zur Optimierung von Work Smart motiviert:
Die neue Arbeitsform ist die Regel, Präsenz nur noch eine Ergänzung.
- ✓ Die Technologie wird gezielt zur effizienten Kommunikation eingesetzt und von der Unternehmens-IT gezielt für Work Smart adaptiert (z. B. Single Sign-on, Usability, Bring your own Device, Anpassung der Beschaffungskriterien).
- ✓ Das Management organisiert die Weiterentwicklung von Work Smart im Unternehmen und bindet weitere Führungsebenen ein (u. a. HR, Communitybuilding).
- ✓ Klare Ziele schaffen Verbindlichkeit und damit Projektpräsenz (Schreibtischpräsenz ist nicht mehr notwendig).
- ✓ Führung durch Vorbild: Manager sind selbst häufig virtuell präsent und leben vor: Work Smart braucht keine zentrale Kontrollinstanz, sondern eine enge Begleitung über digitale Werkzeuge.



Tipps

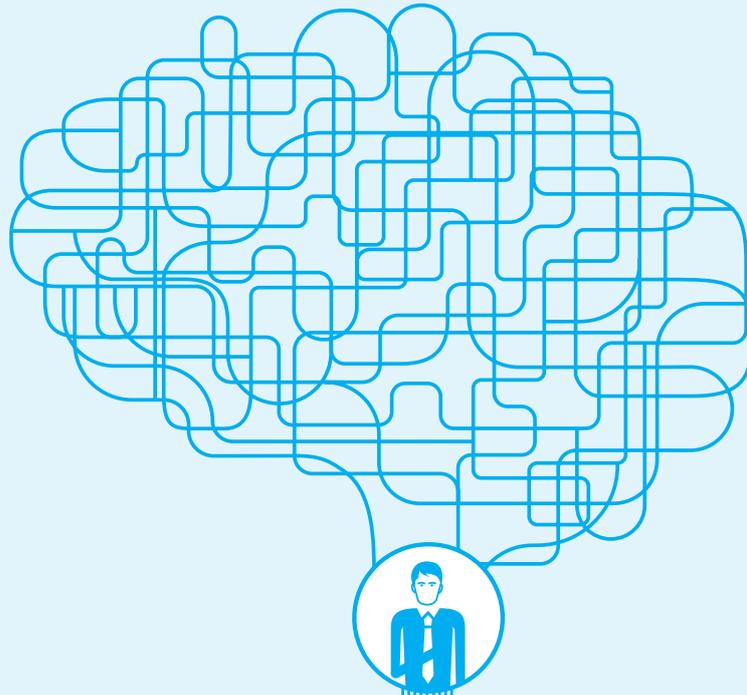
- ✓ Schaffen Sie Gefässe für physische Treffen
- ✓ Integrieren Sie Teamziele in die Zielvereinbarung
- ✓ Setzen Sie kontinuierliche Feedbackprozesse auf: virtuell kurz und auf ein Thema fokussiert, persönlich eher die Gesamtsicht
- ✓ Nutzen Sie physische Präsenz gezielt und definieren Sie Regeln, wozu diese dient



Leitfaden

Work Smart – der neue Führungsstil

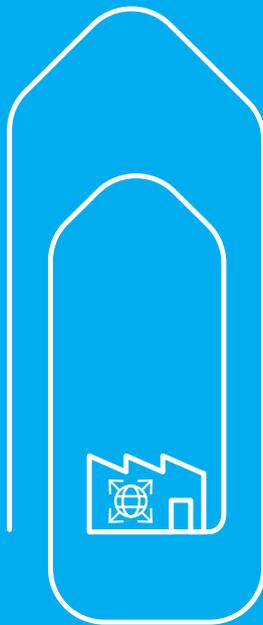
In der Studie «GeMobAU» wurden eine Reihe von Punkten genannt, die einen «neuen» Führungsstil beschreiben, der offensichtlich gut geeignet oder gar nötig ist:



- eigenes Führungsverhalten reflektieren und entwickeln ✓
- geleistete Arbeit wertschätzen ✓
- bewusst viel Wertschätzung aussprechen ✓
- Mitarbeitende auch auf Privates ansprechen ✓
- persönlichen Austausch nicht vernachlässigen ✓
- gegenseitiges Feedback (Mitarbeitende und Führungskraft) ✓
- «Bilas» (Zweiergespräche) werden wichtiger ✓
- informelle Führung nimmt zu, formelle ab ✓
- Mitarbeitende individuell unterschiedlich führen ✓



Attach- ment





Studie «GeMobAU»: «Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen»

Zielsetzung: Organisatorische Entwicklungsprozesse rund um die Einführung und Gestaltung von mobil-flexibler Arbeit («Work Smart») zu verstehen und zu analysieren sowie Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen zu entwickeln.

Methodik: 27 Einzel- und Gruppeninterviews mit Führungskräften, Teams sowie Expertinnen und Experten aus insgesamt neun Schweizer Unternehmen. Mehr als 30 Stunden Interviewmaterial wurden transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse unter Zuhilfenahme der Software MAXQDA ausgewertet.

Auswertungskategorien: Herausforderungen, Enabler, Disabler, Steuerungsprozesse auf den Ebenen Organisation, Führungskraft, Team und Individuum.

Resultat: Die Studie «GeMobAU» bietet einen differenzierten und zugleich ganzheitlichen Einblick in die Art und Weise, wie Unternehmen mobil-flexible Arbeit meistern. Sie bietet einen Überblick über die groben Entwicklungs Herausforderungen, viele detaillierte Beispiele und «Best Practices».

Die grössten qualitativen Unterschiede zwischen Teams, die sich in der Phase der Einführung befinden und Teams, in denen Work Smart bereits etabliert ist, fanden die Forscher in den Kategorien Enabler, Disabler und Steuerungsprozesse auf den Ebenen Organisation und Führungskraft.

In der Studie konnten neun zentrale Herausforderungen ermittelt werden. Neben den neuen, individuellen Anforderungen an die Mitarbeitenden vor allem die organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen. Eine Unternehmenskultur quer durch alle Abteilungen zu schaffen, empfinden die Befragten als sehr grosse Herausforderung. →



Attachment

In der Studie konnten zwölf Enabler gefunden werden. Bei Einsteigern und Fortgeschrittenen zeigen sich drei Basis-Enabler: grundlegende Technologien für mobil-flexibles Arbeiten, passende Regelungen sowie eine angemessene Form der Beteiligung der Mitarbeitenden. Weitere Enabler betreffen in der Einführungsphase etwa das Verhältnis zu den Vorgesetzten, die Eigenkompetenz der Mitarbeitenden, die Gestaltung der Bürolandschaft sowie die organisierte Anwesenheit.

Komplementär dazu wurden 14 Disabler gefunden. Basis-Disabler sind fehlende Regelungen, unzureichende Technologien und Widerstand der Mitarbeitenden. Weitere Hindernisse ergeben sich aus einer ungeeigneten Bürolandschaft mit wenig Rückzugsmöglichkeiten, ungeeigneter oder ungenutzter Technologie.

Was müssen Unternehmen tun? Die Studie identifiziert eine ganze Reihe von Steuerungsprozessen. So zum Beispiel ein umfangreiches Change Management, das Einsetzen von Auszubildenden als Work-Smart-Botschafter und das Aufsetzen von detaillierten Regelungen. Diese sollten allerdings eher als Leitplanken dienen. Verschiedene Stabsfunktionen müssen dafür enger zusammenarbeiten.

Führungskräfte müssen sich einen neuen Stil angewöhnen. Ausser auf die Klärung von Erreichbarkeiten muss die Führung klar auf Ziele und Ergebnisse fokussiert sein. Im Fortgeschrittenen-Stadium sollte Work Smart nur wenig reguliert und den Mitarbeitenden mehr Freiraum gelassen werden. Dabei darf die Auslastung der Mitarbeitenden nicht aus dem Blickfeld geraten. Intensives gegenseitiges Feedback und flachere Hierarchien werden wichtiger.

Teams und Individuen müssen sich den Herausforderungen ebenso stellen. Während Teams ihre physische Präsenz selbst steuern sollten, nutzen Individuen die Tools zur Grenzziehung zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen. Zudem sollten Mitarbeitende die neue Flexibilität auskosten und Orte sowie Zeiten passend zu den Tätigkeiten wählen.

Die ausführliche Studie herunterladen:

bit.ly/gemobau

www.work-smart-initiative.ch/publikationen



Auswirkungen mobil-flexibler Arbeit (Work Smart) – andere aktuelle Studien

Welche Konsequenzen hat Work Smart für eine Unternehmung und die Mitarbeitenden?
Das Thema wird international breit untersucht.

Eine Meta-Analyse von Gajendran und Harrison (2007) zeigt zwar eher geringe, aber dafür positive Effekte auf. Festgestellt wurde eine Steigerung bei der Wahrnehmung von Autonomie plus eine bessere Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Familie. Etwas weiter gegriffen zeigen sich positive Effekte bei der Arbeitszufriedenheit, Produktivität, zu zielgerichtetem Arbeiten und bei Rollenkonflikten.

Work Smart steigert die Produktivität. Das zeigten Bloom et al. (2014) kürzlich in einem Experiment. In einem chinesischen Callcenter zeigten sie auf, dass Mitarbeitende, die von zu Hause aus arbeiten durften, ihre Produktivität um 13 Prozent steigern konnten. Davon sind 9 Prozent darauf zurückzuführen, dass pro Schicht länger gearbeitet wurde (weniger Pausen, weniger Krankheitsabsenzen). 4 Prozent mehr Anrufe pro Minute haben die Studienteilnehmenden im Vergleich zur Kontrollgruppe bearbeitet.

Eine gross angelegte Studie (Olson et al., 2015) zeigt auf, dass mobil-flexible Arbeit dazu führt, dass man signifikant länger und besser schläft – etwa eine Stunde pro Woche mehr im Vergleich zur Kontrollgruppe. Dies wird mit verbesserten Steuerungsmöglichkeiten des Workloads und/oder der Vereinbarkeit von Familie und Arbeit begründet.

Auf Unternehmensebene konnte gezeigt werden, dass mobil-flexible Arbeit Innovation fördern kann: Godart, Görg und Hanley (2014) untersuchten Firmen, die Vertrauensarbeitszeit neu einführten. Die Unternehmen legten 11 bis 14 Prozent bei der Innovation zu. Dabei betonen die Autoren, die Steigerung der Innovation stehe nicht allein in Zusammenhang mit Vertrauensarbeitszeit, sondern darin, dass Vertrauensarbeitszeit eine selbstbestimmte Gestaltung der Arbeitstage ermöglicht, die kreativitätsfördernd wirke.



Quellen:

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. Stanford University, Stanford, CA. Draft submitted to Quarterly Journal of Economics. Retrieved from <http://www.stanford.edu/~nbloom/WFH.pdf>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–41. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524

Godart, O. N., Görg, H., & Hanley, A. (2014). Trust-based Work-time and Product Improvements: Evidence from Firm Level Data (Kiel Working Papers No. 1913). Kiel Institute for the World Economy. Retrieved from <https://www.ifw-kiel.de/medien/medieninformationen/2014/modelle-mit-vertrauensarbeitszeit-starken-innovationskraft-von-unternehmen>

Olson, R., Crain, T. L., Bodner, T. E., King, R., Hammer, L. B., Klein, L. C., ... Buxton, O. M. (2015). A workplace intervention improves sleep: results from the randomized controlled Work, Family, and Health Study. *Sleep Health*, 1(1), 55–65. doi:10.1016/j.sleh.2014.11.003



Trägerschaft





Kontakt

Haben Sie Fragen zur Work Smart Initiative? Zu smarten Arbeitformen? Sind Sie an einer Mitgliedschaft interessiert?

Wir freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme.

Hauptkontakt Work Smart Initiative

info@work-smart-initiative.ch

Kontakt Microsoft Schweiz

Barbara Josef
Richtistrasse 3
8304 Wallisellen
bjosef@microsoft.com
078 844 65 85

Kontakt Die Mobiliar

Claudia Giorgetti Del Monte
Bundesgasse 35
3001 Bern
claudia.giorgetti@mobi.ch
031 389 74 79

Kontakt Post CH AG

Nicole Passavant
Wankdorffallee 4
3030 Bern
nicole.passavant@post.ch
079 770 60 31

Kontakt SBB AG

Stephan Osterwald
Hilfikerstrasse 1
3000 Bern 65
stephan.osterwald@sbb.ch
079 755 03 30

Kontakt Swisscom AG

Bigna Salzmann
Alte Tiefenastrasse 6
3050 Bern
bigna.salzmann-stoffel@swisscom.com
058 224 66 56

Kontakt Witzig The Office Company

Peter Britschgi
Hungerbühlstrasse 22
8501 Frauenfeld
peter.britschgi@witzig.ch
052 724 96 11