

# Wie flexibles Arbeiten zum Erfolg wird - Regeln für Arbeitgeber & Arbeitnehmer



# Grußwort, Brigitte Hirl-Höfer



IT ist dabei die Arbeitswelt zu revolutionieren. BYOD (Bring your own device) und COIT (Consumerization of IT) heißen die Trends, denen sich Unternehmen heutzutage stellen müssen: Mitarbeiter wollen nicht nur verstärkt eigene Geräte ins Unternehmen mitbringen und ihre „Alltags-Tools“ wie soziale Netzwerke oder Videotelefonie nutzen, sondern fordern gleichzeitig auch mehr Flexibilität am Arbeitsplatz. Dabei vernetzt moderne Cloud Technologie die Arbeitswelt immer mehr und löst zunehmend feste Arbeitsstrukturen auf.

Laut einer Studie des „Economist“ sind Unternehmen mit flexiblen Arbeitsformen bis zu dreimal profitabler als ihre Wettbewerber. Mit unterschiedlichen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodellen gehen wir dabei auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter in den unterschiedlichen Lebensphasen ein und ermöglichen eine neue Strukturierung des Alltags. Das kommt den Wünschen unserer Mitarbeiter entgegen, erleichtert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und ist ein echter Wettbewerbsvorteil bei der Suche nach den besten Talenten. Damit Flexibilität am Arbeitsplatz zum Erfolgsmodell wird, bedarf es nicht nur einer modernen technischen Infrastruktur, sondern auch eines weitreichenden Führungs- und Kulturwandels in Richtung einer den Mitarbeitern zugewandten und offenen Unternehmenskultur. Wer Anwesenheit mit Leistung verwechselt und seinen Mitarbeitern nicht vertraut, wird scheitern.

Zusammen mit dem Beratungsunternehmen Gallup haben wir deshalb einen Leitfaden entwickelt, der Unternehmen hilft, den Übergang in die Arbeitswelt von morgen mühelos zu schaffen. Wir haben dabei bewusst zwischen Regeln für Arbeitnehmer und Arbeitgeber unterschieden, denn aus unserer Sicht müssen beide Seiten zum Gelingen neuer Arbeitsmodelle beitragen.

Brigitte Hirl-Höfer

Senior Director Human Resources und  
Mitglied der Geschäftsführung Microsoft Deutschland

# Grußwort, Pa Sinyan



Für unseren „Engagement Index“ befragen wir seit 2001 weltweit Tausende von Arbeitnehmern. Die Ergebnisse sind wenig ermutigend, auch in Deutschland: Rund ein Fünftel der Beschäftigten hat bereits die innere Kündigung vollzogen, zwei Drittel der Arbeitnehmer machen Dienst nach Vorschrift und spulen lediglich das Pflichtprogramm ab. Nur jeder zehnte Angestellte ist emotional an seinen Arbeitgeber gebunden und engagiert sich freiwillig für dessen Ziele. Die Ursachen gehen in den allermeisten Fällen auf Defizite in der Personalführung zurück: Aus motivierten Leuten werden Verweigerer, wenn ihre emotionalen Bedürfnisse bei der Arbeit über einen längeren Zeitraum ignoriert werden: Man fragt sie nicht nach ihrer Meinung, gibt ihnen kein Feedback oder interessiert sich nicht für sie als Mensch. Die Gefahr, dass die zentralen Bedürfnisse der Mitarbeiter am Arbeitsplatz vernachlässigt werden, wächst je mobiler und dezentraler wir arbeiten. Je stärker traditionelle Strukturen aufbrechen, je häufiger Teams nur noch virtuell zusammenarbeiten und je weniger Zeit wir gemeinsam im Büro verbringen, desto weniger Gelegenheit haben wir zur direkten Ansprache, zur spontanen Kommunikation und zum informellen Austausch.

Neue Technologien bieten faszinierende neue Möglichkeiten und machen flexible Arbeitsformen überhaupt erst möglich. Doch die emotionalen Bedürfnisse von Arbeitnehmern – unter anderem nach offener, regelmäßiger und klarer Kommunikation und zwischenmenschlichen Beziehungen – können sie nicht per se erfüllen. Flexible Arbeitsmodelle benötigen daher klare Regeln für die Kommunikation und bewusstes Performance Management. Regeln, an denen sich sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer orientieren können. Diese Regeln müssen im Unternehmen verankert und gelebt werden, je flexibler– sprich komplexer– die Arbeitswelt in Zukunft wird.

Pa M. K. Sinyan

Senior Consultant  
Gallup Deutschland



# Flexible Arbeitsmodelle brauchen einen Kulturwandel in Unternehmen

Rund um die Uhr erreichbar, nicht abschalten können und auch nachts noch für den Chef am heimischen Rechner erreichbar sein? Sind flexible Arbeitsmodelle eher Belastung statt Segen?

Um flexible Arbeitsmodelle erfolgreich im Unternehmen zu etablieren, reicht nicht die Implementierung neuester IT, gleichzeitig muss ein grundlegender Kulturwandel stattfinden. Arbeitsprozesse und -strukturen müssen verändert, die Kommunikation innerhalb von Teams muss neu aufgesetzt werden und ein Bewusstseinswandel aller Mitarbeiter eintreten. Europäische Studien zeigen, dass insbesondere in Deutschland zum Beispiel das Vertrauen gegenüber Kollegen im Home-Office immer noch fehlt.

Dabei liegen die Vorteile flexibler Arbeitsmodelle auf der Hand: Sie steigern die Produktivität und Motivation der Mitarbeiter, sie ermöglichen eine größere Work-Life-Balance, sie passen die Arbeit besser an die individuellen Bedürfnisse und den persönlichen Produktionszyklus an und erschließen Arbeitgebern ganz neue Möglichkeiten, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Nach aktuellen Zahlen des Branchenverbands BITKOM leiden rund 57 Prozent aller Unternehmen aus der ITK-Branche unter einem Mangel an gut ausgebildetem Personal. Etwa 40.000 Stellen können derzeit gar nicht oder nur schwer besetzt werden. Und auch in anderen Branchen ist der Fachkräftemangel bereits zu spüren. Gleichzeitig leisten sich Unternehmen den Luxus, auf gut ausgebildete Fachkräfte zu verzichten, weil Eltern wegen der Betreuung ihrer Kinder nicht ohne Weiteres wieder in den Beruf einsteigen können.



Sind Vorbehalte gegenüber flexiblen Arbeitsmodellen von Arbeitgeberseite noch zeitgemäß und können sich Unternehmen damit bei den umworbenen High Potentials der Generation Y überhaupt noch profilieren? Die Generation Y, die jetzt auf den Arbeitsmarkt drängt, hat andere Wertvorstellungen als ihre Eltern. Im Mittelpunkt stehen Freunde und Familie, Vielfalt und Zusammenarbeit. Diese Mitarbeiter wollen nicht nur Karriere machen, sondern auch ein ausgefülltes Privatleben und Zeit für die Familie haben.

Wie kann also das flexible Arbeiten in Deutschland zu einem Erfolgsmodell werden, bei dem beide Seiten von den Vorteilen profitieren? Microsoft Deutschland und das Beratungsunternehmen Gallup haben hierfür gemeinsam Regeln entwickelt: Was sollten Führungskräfte und Arbeitnehmer beachten, um zu einem gemeinsamen Gelingen beizutragen? Microsoft schöpft dabei aus seinem eigenen Erfahrungsschatz, denn viele Mitarbeiter arbeiten bereits seit vielen Jahren national und international vernetzt in virtuellen Teams. Flexible Arbeitsmodelle haben dabei nicht nur zu mehr Produktivität und Zufriedenheit im Unternehmen geführt, sondern auch für einen Anstieg des Frauenanteils gesorgt. Als weltweites Consultingunternehmen hat Gallup seine Expertise und Erfahrungen aus seiner langjährigen Beratungs- und Forschungstätigkeit eingebracht. Gallup unterstützt Unternehmen unter anderem bei der Führungskräfteentwicklung und der Bindung von Mitarbeitern. Denn gerade in Zeiten des technologischen Umbruchs und neuer, flexibler Arbeitsmodelle stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die zentralen emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter weiterhin zu erfüllen. Eine wichtige Erkenntnis hierbei ist, dass zum Lösen dieser Aufgabe beide Seiten – Arbeitgeber wie Arbeitnehmer – ihren Beitrag leisten müssen.



# Inhalt

## ➔ 10 Regeln für Arbeitgeber

- Klare Vereinbarungen treffen
- Nutzung freistellen
- Mitarbeitern vertrauen
- Mitarbeiterleistung messen
- Führung nicht vernachlässigen
- Fürsorgepflicht ernst nehmen
- Neue Meetingkulturen schaffen
- Gemeinschaftsgefühl stärken
- Mitarbeiter willkommen heißen
- Unternehmenskultur überprüfen

## ➔ 10 Regeln für Arbeitnehmer

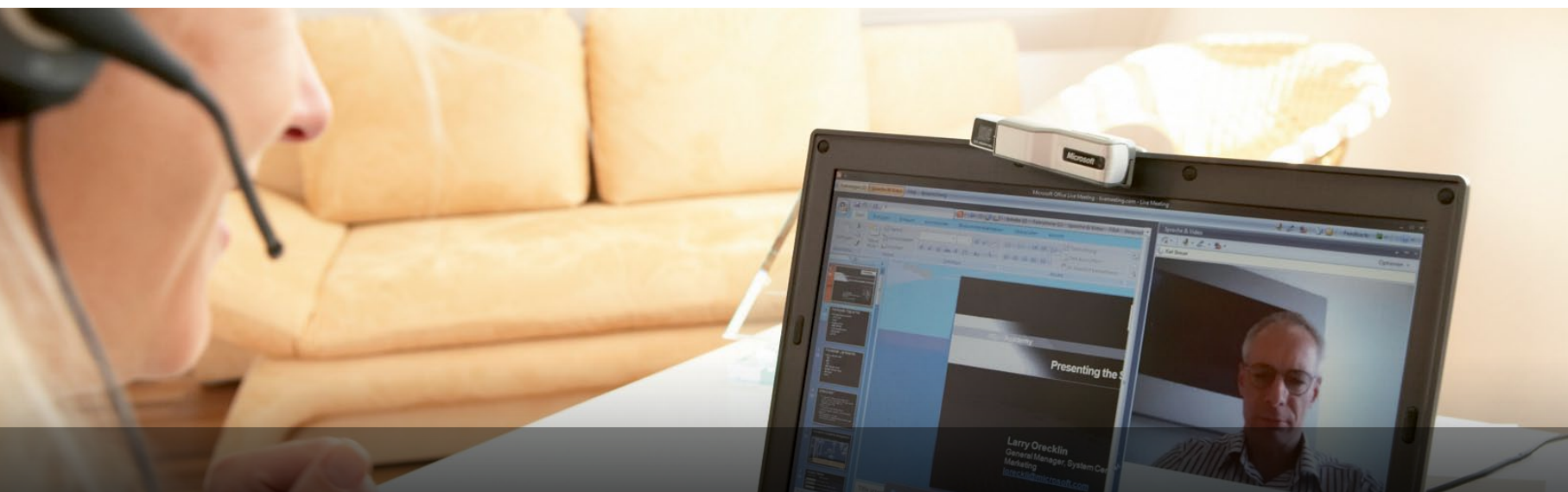
- Nach Feierabend abschalten
- Eignung prüfen
- Selbstbewusstsein entwickeln
- Verantwortung übernehmen
- Klare Ziele setzen
- Richtig kommunizieren
- Arbeitsrhythmus neu definieren
- Mit Kollegen austauschen
- Sorgfältig arbeiten
- Sich selbst managen

# Klare Vereinbarungen treffen

## Regel 1

**Flexible Arbeitsmodelle erfordern klare Vereinbarungen. Nur wenn die Rahmenbedingungen transparent und Erwartungen eindeutig formuliert sind, kann daraus eine vertrauensvolle neue Arbeitskultur entstehen.**

Flexible Arbeitsmodelle eignen sich nicht für alle Abteilungen und Funktionen in Unternehmen. Innerhalb von Firmen mit flexiblen Arbeitsmodellen müssen deshalb klare und vor allem transparente Regeln den Rahmen für die Nutzung (wer kann flexibel arbeiten) und die Umsetzung (Anwesenheitspflichten, Arbeitsumfang, Verfügbarkeit) vorgeben. Gallup hat in verschiedenen Studien herausgefunden, dass gerade Mitarbeiter im Home-Office häufig nicht genau wissen, was ihre Führungskraft von ihnen erwartet. Deshalb müssen Führungskräfte ihre Erwartungen und die Aufgaben an den Mitarbeiter besonders deutlich formulieren. Dabei ist es nicht mit einer Rund-Mail mit Teamaufgaben getan, sondern es muss ein individueller Weg gefunden werden, der garantiert, dass alle Mitarbeiter erreicht werden.

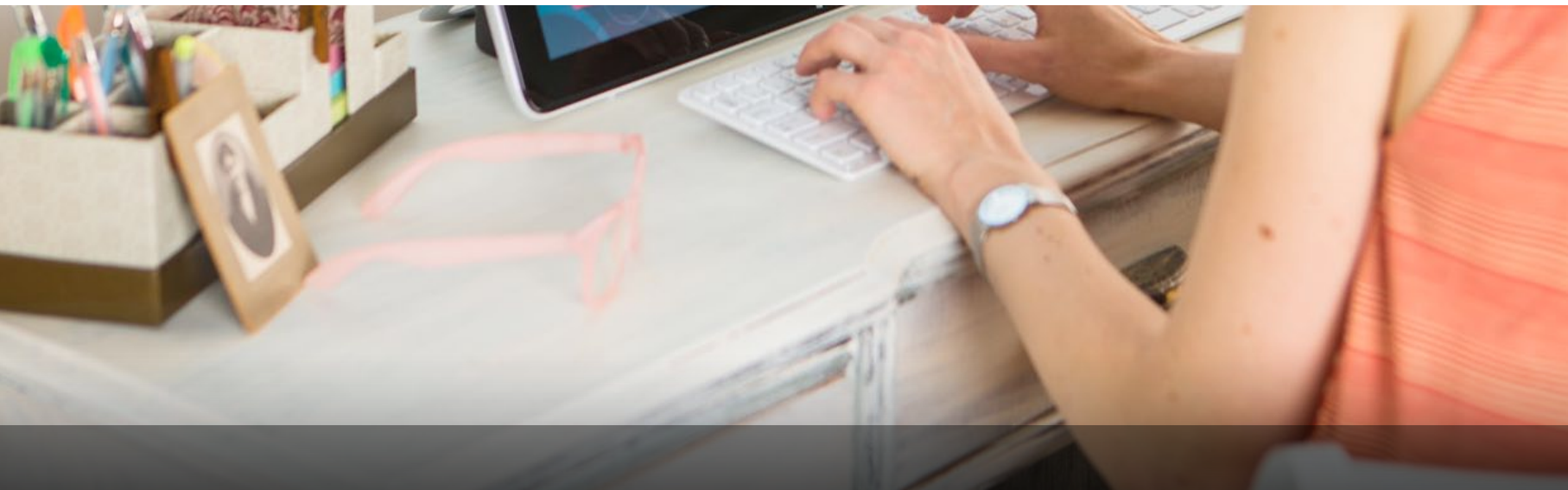


# Nutzung freistellen

## Regel 2

**Nicht für jeden Mitarbeiter eignet sich Arbeiten im Home-Office: Jedem Mitarbeiter sollte freigestellt sein, diese Angebote im Unternehmen zu nutzen.**

Die Ausschöpfung des vollen Leistungspotenzials hängt stark von der Motivation und den persönlichen Stärken des einzelnen Mitarbeiters ab. Eine gute Passung von Talent und Arbeitsmodell liefert die Grundlage für hohe Leistungsfähigkeit und Erfolg. Nicht jeder Mitarbeiter ist aus seiner Persönlichkeit heraus dafür geeignet. Für Personen, die allgemein ein sehr großes Bedürfnis nach sozialer Interaktion haben oder die engere Ansprache und Anleitung schätzen, ist die Arbeit im Home-Office keine ideale Form. Ein häufiger Fehler ist, flexible Arbeitsmodelle als „Belohnung“ für besondere Leistungen einzusetzen. Hierdurch werden falsche Anreize geschaffen. Daher sollte aufgrund der Stärken oder Arbeitsweisen des einzelnen Mitarbeiters entschieden werden, ob dieser Home-Office oder mobiles Arbeiten nutzen kann und darf. Oder es müssen Systeme geschaffen werden, damit der Mitarbeiter dennoch erfolgreich flexibel arbeitet.





# Mitarbeitern vertrauen

## Regel 3

Als Arbeitgeber sollte man seinen Mitarbeitern vertrauen und „loslassen“ können.

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser! Ein Motto, dem viele Führungskräfte folgen, das aber nicht zum Erfolg flexibler Arbeitsmodelle beiträgt. Das Erfüllen der Aufgaben sollte im Vordergrund stehen. Die bloße Anwesenheit ist kein Indikator für die Qualität der Arbeit. Ein Beispiel: Schafft ein Mitarbeiter seine Arbeit zu Hause schneller als im Büro, sollte sich die Führungskraft darüber freuen – und nicht aus Prinzip auf das Erfüllen von Zeitkontingenten bestehen. Generell sollte eine Führungskraft den Rahmen für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter schaffen, sich selbst einbringen zu können. „Don't always give answers“: Mitarbeiter, die flexible Arbeitsmodelle nutzen, müssen – mit Unterstützung der Führungskraft – selbst herausfinden, wie sie diese Modelle für sich und ihre Arbeit am besten gestalten können.

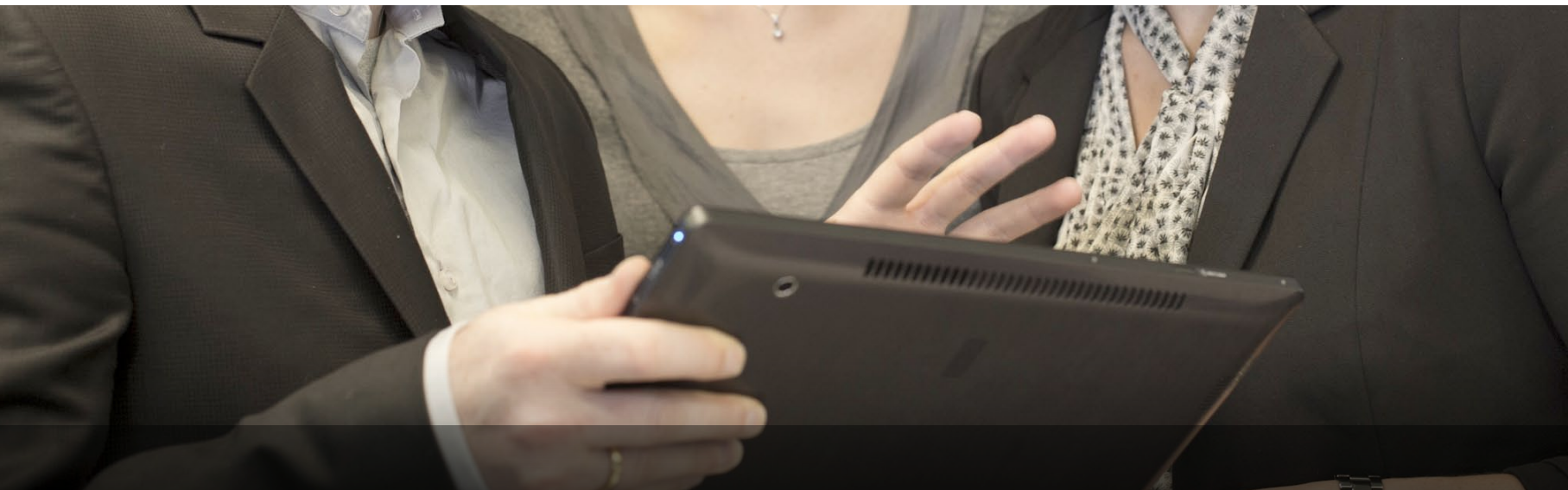


# Mitarbeiterleistung messen

## Regel 4

Die Leistung von Mitarbeitern muss objektiv definiert und gemessen werden.

Im Verlauf der eigenen Jobbiografie entwickelt jeder Mensch seine eigene Arbeitsweise, um die an ihn gestellten Aufgaben zu lösen. Gleiches gilt für die Zeitplanung bei flexiblen Arbeitsmodellen. Starre Zeitkorsetts sorgen für Demotivation und behindern eine individuelle und vor allem produktive Arbeitseinteilung. Der Mitarbeiter muss an seinen Leistungen und der Erledigung seiner Aufgaben gemessen werden. Dies erfordert ein grundlegendes Performance Management im Unternehmen, das Leistungen objektiv definiert und misst. Damit wird auch eine Bewertung des individuellen Leistungsstands für Arbeitgeber und Arbeitnehmer überhaupt erst möglich.

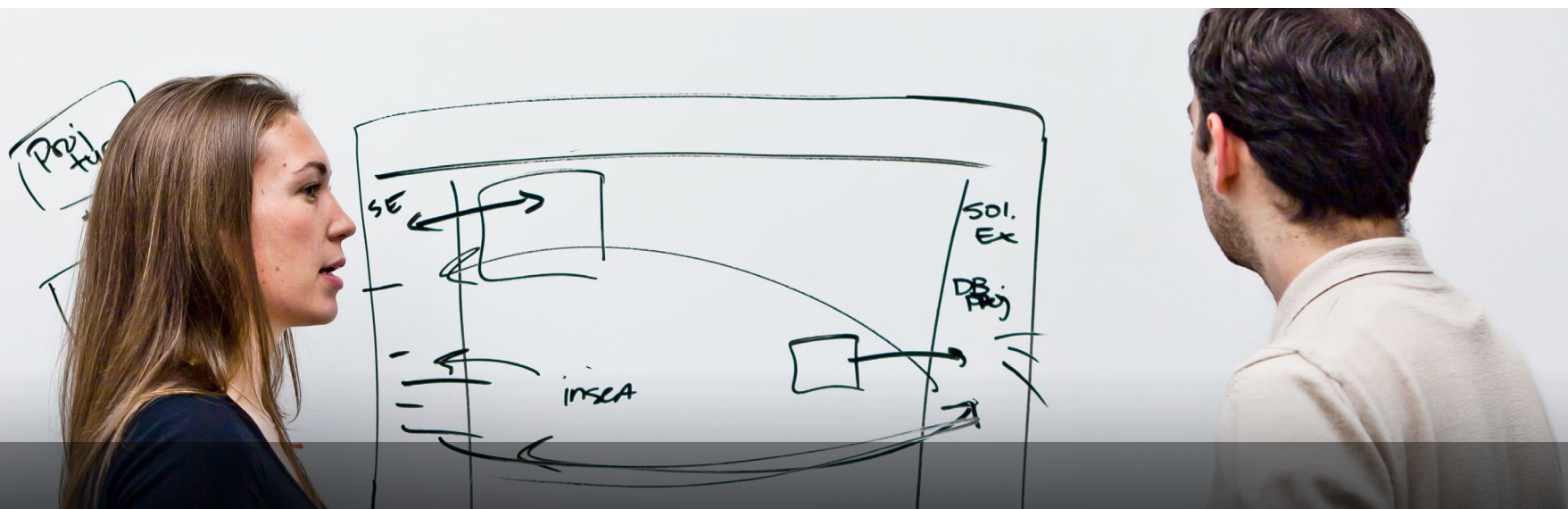


# Führung nicht vernachlässigen

## Regel 5

Aus den Augen, aber nicht aus dem Sinn: Auch Mitarbeiter ohne permanente Anwesenheit brauchen Führung.

Viele Rückmeldungen von Vorgesetzten ergeben sich „zwischen durch“ auf dem Weg von einem Meeting, in der Kantine oder auch in der Teeküche – bei Mitarbeitern in flexiblen Arbeitsplatzmodellen muss Feedback deshalb bewusster und regelmäßiger erfolgen als bei den Kollegen vor Ort. Form und Ansprache sollte dabei zu dem Mitarbeiter passen: Einige Mitarbeiter freuen sich über ein Lob in großer Runde, andere bevorzugen ein kurzes Gespräch unter vier Augen. Wenn Führungskräfte ein ehrliches Interesse an ihren Mitarbeitern zeigen, deren Arbeit regelmäßig bewerten und über die persönliche Weiterentwicklung sprechen, können sie die Mitarbeiter auch über große Distanzen hinweg an das Unternehmen binden. Ein häufiger Führungsfehler ist, die emotionale Seite des Performance Managements zu vernachlässigen: In Deutschland ist nur jeder fünfte Beschäftigte der Meinung, dass ihm regelmäßiges Feedback über persönliche Fortschritte bei der Arbeit gegeben wird. Gerade bei Arbeitnehmern in Teilzeit ist zu beobachten, dass sie von der Führungskraft nicht mehr als Leistungsträger wahrgenommen oder sogar „übersehen“ werden. Es ist deshalb wichtig, dass Vorgesetzte auch ihren Mitarbeitern im Home-Office oder an einem anderen Ort regelmäßig Feedback geben, ihre Stärken erkennen und sie in ihrer Entwicklung fördern.



# Fürsorgepflicht ernst nehmen

## Regel 6

**Arbeitgeber haben eine Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern. Diese gelten auch und insbesondere für flexible Arbeitsplatzmodelle.**

Wenn der Mitarbeiter spätabends noch lange E-Mails schreibt, ist er dann mit seinem Arbeitspensum überlastet? Oder ist das nur sein persönlicher Arbeitsstil? Um diese Frage zu beantworten, müssen sich Führungskräfte auch für den Mitarbeiter als Menschen interessieren und über dessen Stärken, Arbeitsroutinen und familiäres Umfeld Bescheid wissen. Bei Microsoft gehören diese Themen deshalb zu den Mitarbeitergesprächen. Damit können Überlastungen rechtzeitig erkannt werden, ohne die persönliche Flexibilität einzuschränken. Wie wichtig die Aspekte Fürsorge und Mitgefühl sind, zeigen die Ergebnisse einer Gallup-Studie: Über 10 Millionen Menschen wurden weltweit zum Thema »Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch« befragt. Personen, die diesem Satz zustimmen, bleiben signifikant häufiger in ihrem Unternehmen, haben mehr emotional gebundene Kunden, sind erheblich produktiver und erwirtschaften mehr Gewinn.





# Neue Meetingkulturen schaffen

## Regel 7

**Bei aller Flexibilität: Neue Meetingkulturen erleichtern effiziente und effektive Arbeitsprozesse innerhalb der Teams.**

Zwei Mitarbeiter setzen Steine aufeinander. Beide werden unabhängig voneinander zu ihrer Aufgabe befragt. Der eine Mitarbeiter sagt: „Ich setze Steine aufeinander.“ Der andere sagt: „Ich baue ein Haus.“ Fazit: Um ein gemeinsames Verständnis der Ziele und der Aufgaben zu erlangen, ist ein enger Austausch im Team notwendig, müssen in regelmäßigen Abständen Meetings stattfinden. Auch und gerade bei flexiblen Arbeitsmodellen. Eine funktionierende Kommunikation bildet die Grundlage für effektive Teams in flexiblen Strukturen. Häufig sorgen jedoch schwierige Terminabstimmungen oder ungenügende Kommunikationswege für zusätzliche Reibung und Frustration. Regelmäßige Statusmeetings erleichtern die Kommunikation, da sie bei allen Teammitgliedern langfristig in die Kalender eingetragen sind. Bei Microsoft verbessern wöchentliche Statuscalls, so genannte „weeklys“, die Koordination nicht nur innerhalb von Abteilungen, sondern auch übergreifender Projektteams. Die festen, wiederkehrenden Termine liefern allen Beteiligten die Möglichkeiten aktuelle Projektstände auszutauschen, Ideen vorzustellen, Aufgaben zu besprechen und frühzeitig Schwächen in Arbeitsprozessen aufzuzeigen.





# Gemeinschaftsgefühl stärken

## Regel 8

**Den direkten Austausch fördern, sich gegenseitig schätzen – und so die Zusammenarbeit und das Gemeinschaftsgefühl stärken.**

Der Mensch benötigt täglich 6 Stunden soziale Interaktion, um sich wohl zu fühlen und gesund zu bleiben. Wenn Kollegen und Vorgesetzte sich auch über das Berufliche hinaus schätzen, entsteht ein positives Arbeitsumfeld und ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl. In virtuellen Meetings können dienstliche Abläufe einfach geklärt werden, für die zwischenmenschlichen Beziehungen sind dagegen regelmäßige persönliche Treffen unverzichtbar. Nur so werden wichtige Fragen der Zusammenarbeit geklärt: Wie können wir als Team besser werden? Welche Herausforderungen haben die einzelnen Mitarbeiter, wo können die Kollegen unterstützen? Alleine in einem vertrauensvollen Umfeld können Informationen dann auch ohne sichtbare Körpersprache – wie bei Mail oder Telefon – „richtig“ übertragen werden.



# Mitarbeiter willkommen heißen

## Regel 9

**Mitarbeiter müssen sich im Unternehmen willkommen fühlen und haben ein Anrecht auf einen Arbeitsplatz.**

Die Anforderungen an Arbeitsplätze haben sich in den vergangenen Jahren aufgrund neuer Informationstechnologien und Arbeitsmodelle stark verändert. Doch noch immer gilt: Mitarbeiter brauchen eine Arbeitsumgebung, in der sie produktiv arbeiten können, in der sie sich wohlfühlen und willkommen sind. Das gilt ebenso für flexible Arbeitsmodelle. Maximale Flexibilität bedeutet auch, dass ein Mitarbeiter neben dem Arbeitsplatz z.B. im Home-Office auch Zugriff auf einen Arbeitsplatz im Team hat. Wie dieser gestaltet ist (z.B. durch Tablescharing oder Rollcontainer) muss vorab geklärt sein und dem Bedarf angepasst sein. Auch Sozial- und Konferenzräume müssen dabei in ausreichendem Maße für alle Mitarbeiter eines Teams vorhanden sein. Ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern wird also auch in Zukunft nicht mit 100 qm Bürofläche auskommen können. Dennoch ist das Sparpotenzial groß: Im neuen Amsterdamer Microsoft Büro konnten die Immobilien-Kosten durch flexible Arbeitsplätze um 30 Prozent gesenkt werden.



# Unternehmenskultur überprüfen

## Regel 10

**Neue Arbeitsstrukturen können nur erfolgreich sein, wenn sie mit der Unternehmenskultur, der Philosophie und den Unternehmenszielen vereinbar sind.**

Ein Job ist mehr als nur ein Job. Mitarbeiter, die der Aussage zustimmen „Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist“, sind produktiver und bleiben ihrem Unternehmen länger treu. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmenskultur und flexible Arbeitsmodelle aneinander angepasst werden: In Unternehmen, in denen ein Kontrollzwang herrscht, werden Home-Office und mobiles Arbeiten nicht zum Erfolg führen. Umgekehrt bekommen Unternehmen ein Problem, wenn Anspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen: Wer von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder von Flexibilität spricht, muss dies auch in der Praxis einlösen.



# Nach Feierabend abschalten

## Regel 1

**Feierabend und Ferien gelten auch bei flexiblen Arbeitsplatzmodellen.**

Feierabend, Wochenende, Urlaube und Krankschreibungen gelten auch bei flexiblen Arbeitsplätzen und sollten von Kollegen und Vorgesetzten respektiert werden. Wer aber keine klaren Grenzen setzt, darf sich nicht wundern, wenn die Kollegen auf Freizeit oder Krankheit keine Rücksicht nehmen. Erholungspausen sind wichtig, um den eigenen Akku wieder aufzuladen. Mitarbeiter müssen Eigenverantwortung für ihre Zeiteinteilung übernehmen und Überlastung frühzeitig signalisieren. Wer selbst keine Grenzen ziehen kann, gerät schnell in die Überlastungsfalle.



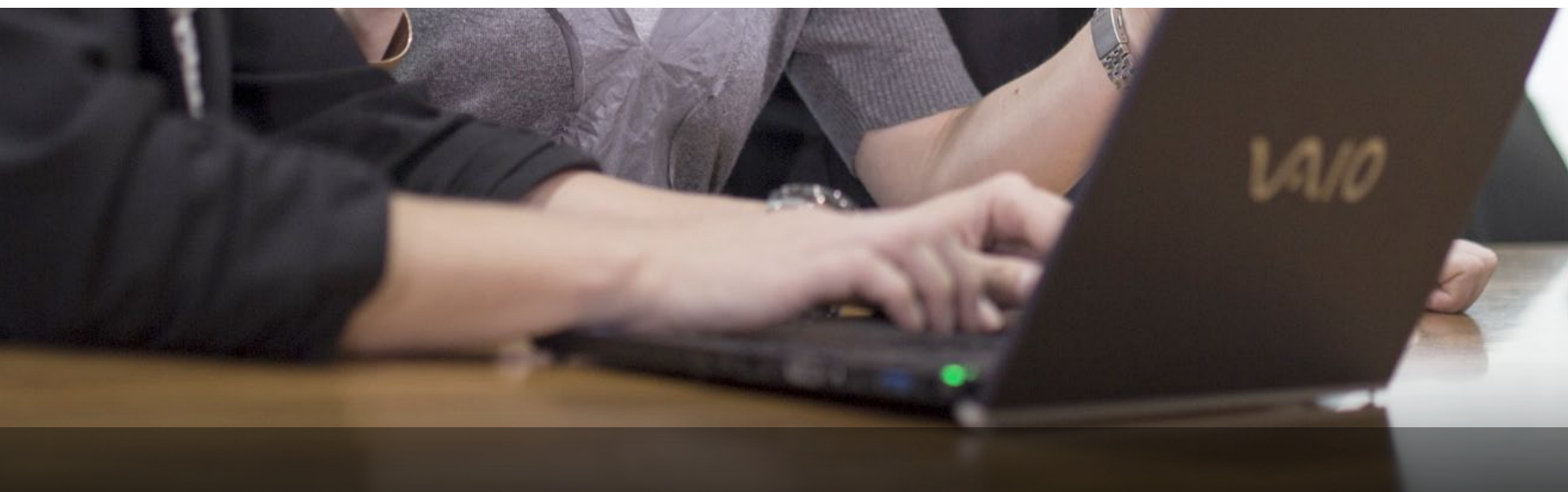


# Eignung prüfen

## Regel 2

### Eigene Eignung für flexible Arbeitsmodelle kritisch überprüfen.

Nicht jeder Mitarbeiter eignet sich aufgrund individueller Bedürfnisse oder Rahmenbedingungen für flexible Arbeitsmodelle. Mitarbeiter, die diese Möglichkeiten austesten, müssen ehrlich zu sich selbst und ihrem Arbeitgeber sein. Wer sich zu Hause schnell ablenken lässt oder den regelmäßigen Austausch mit Kollegen benötigt, wird sich mit der flexiblen Arbeitsplatzgestaltung eher schwer tun. Ebenso können beispielsweise persönliche Rahmenbedingungen wie ein lautes Umfeld für unliebsame Störungen sorgen. Dies wirkt sich nicht nur negativ auf die Arbeit, sondern auch auf das eigene Wohlbefinden und die persönliche Motivation aus. Es ist kein Makel zuzugeben, dass man für diese Art des Arbeitens gar nicht oder nur in begrenztem Maße geeignet ist. Ist flexibles Arbeiten notwendig, sollte der Arbeitnehmer überlegen, wie er sich dennoch mit dieser Arbeitsform arrangieren kann.





# Selbstbewusstsein entwickeln

## Regel 3

**Auch bei flexiblen Arbeitsplatzmodelle hat der Arbeitgeber keinen Anspruch auf ständige Rufbereitschaft.**

Obwohl flexible Arbeitsmodelle in vielen Unternehmen noch neu sind, ist eine ständige Rufbereitschaft der Mitarbeiter nicht nötig und sogar kontraproduktiv. Auch im Home-Office müssen ungestörte Phasen für konzentriertes Arbeiten eingeplant werden, um effektiv Aufgaben zu erledigen. Eine permanente Erreichbarkeit erzeugt nicht nur zusätzlichen Stress, sondern führt durch Ablenkungen auch zu schlechten Ergebnissen. Mitarbeiter im Home-Office müssen deshalb in der Lage sein, ihre Bedürfnisse klar zu kommunizieren. Dafür brauchen sie ein vertrauensvolles Umfeld, in dem sie die eigene Meinung offen äußern können.

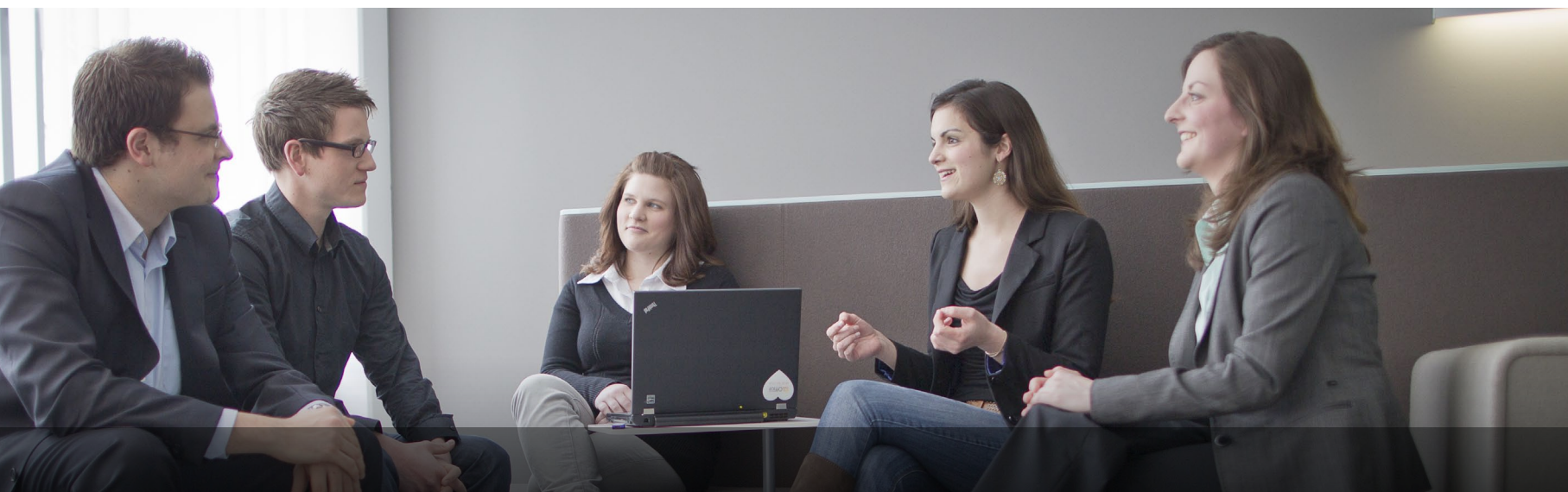


# Verantwortung übernehmen

## Regel 4

Der Mitarbeiter übernimmt mehr unternehmerisches Denken und sollte sich seiner Verantwortung gegenüber dem Arbeitgeber bewusst sein.

Jeder Arbeitnehmer im virtuellen Office ist dem Arbeitgeber und seinen Kollegen gegenüber verantwortlich. Flexible Arbeitsmodelle entbinden den Mitarbeiter nicht von seinen Aufgaben. Durch eindeutige Zielvorgaben werden Aufgaben klar definiert und für alle Beteiligten messbar.

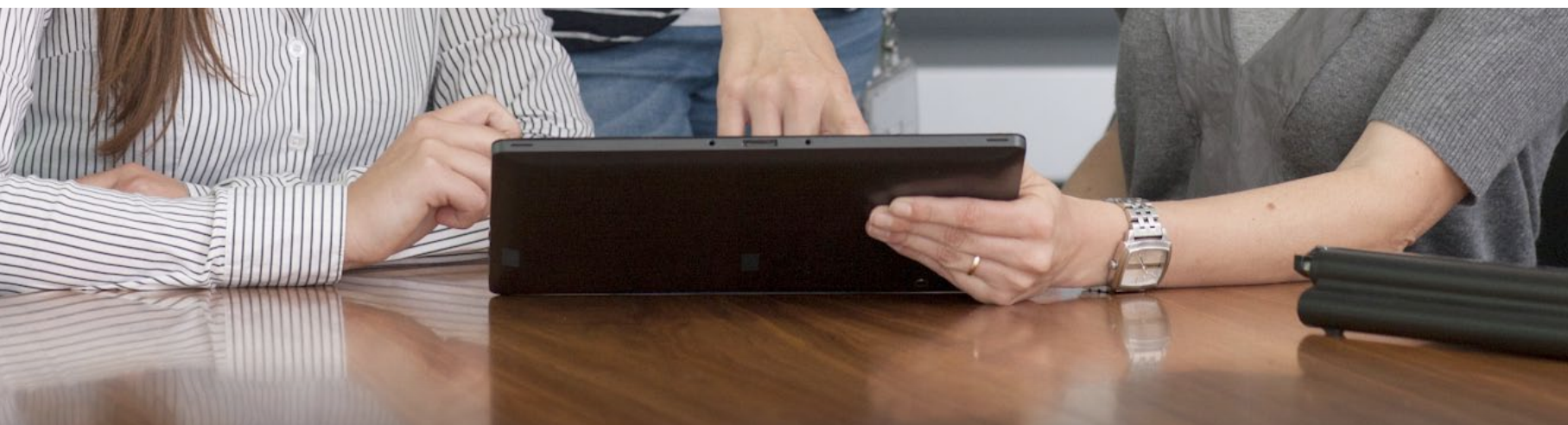


# Klare Ziele setzen

## Regel 5

**Flexible Arbeitsmodelle sind kein Abstellgleis, aber sie erfordern mehr Durchsetzungswillen und Präsenz, um sich weiter zu entwickeln.**

Mitarbeiter, die flexibel oder in Teilzeit arbeiten, werden häufig nicht als die Leistungsträger gesehen, denn sie „sind ja nicht wirklich im Büro anwesend“. Hingegen gelten die ständig anwesenden Kollegen als Top-Performer, die „hart arbeiten“. Um dies zu ändern, muss der flexible Mitarbeiter mehr Durchsetzungswillen und Präsenz gegenüber seinen Vorgesetzten zeigen. Regelmäßige Feedbackgespräche verhindern eine Diskrepanz zwischen Wahrnehmung und Fremdwahrnehmung. Dafür ist es wichtig, seine eigenen Ziele im Blick zu haben, sich selbst zu reflektieren und neue Ziele zu entwickeln. Auch die persönliche Weiterbildung spielt hier eine wichtige Rolle. Ob intern oder extern: Mitarbeiter, die flexibel arbeiten, müssen Maßnahmen zur Weiterbildung bei ihren Führungskräften einfordern. Oftmals ist hier mehr Nachdruck nötig als bei jemandem, der vor Ort im Büro arbeitet.





# Richtig kommunizieren

## Regel 6

### Die eigenen Aufgaben, Prozesse und Termine klar kommunizieren.

Eine enge Abstimmung mit Kollegen und Vorgesetzten erleichtert die Kommunikation und sorgt für Verständnis. Wenn für die Kollegen nachvollziehbar ist, wo sich der Kollege gerade aufhält und mit welchen Aufgaben er beschäftigt ist, wächst das Vertrauen. Stundensplittings (z.B. am Nachmittag drei freie Stunden für die Kinder), Mittagspausen und externe Termine sollten daher klar kommuniziert werden. So geht man Missverständnissen und Gerüchten aus dem Weg. Moderne IT kann dabei eine wichtige Hilfestellung sein. Unified Communication-Systeme zeigen an, wann und wie man erreichbar ist.

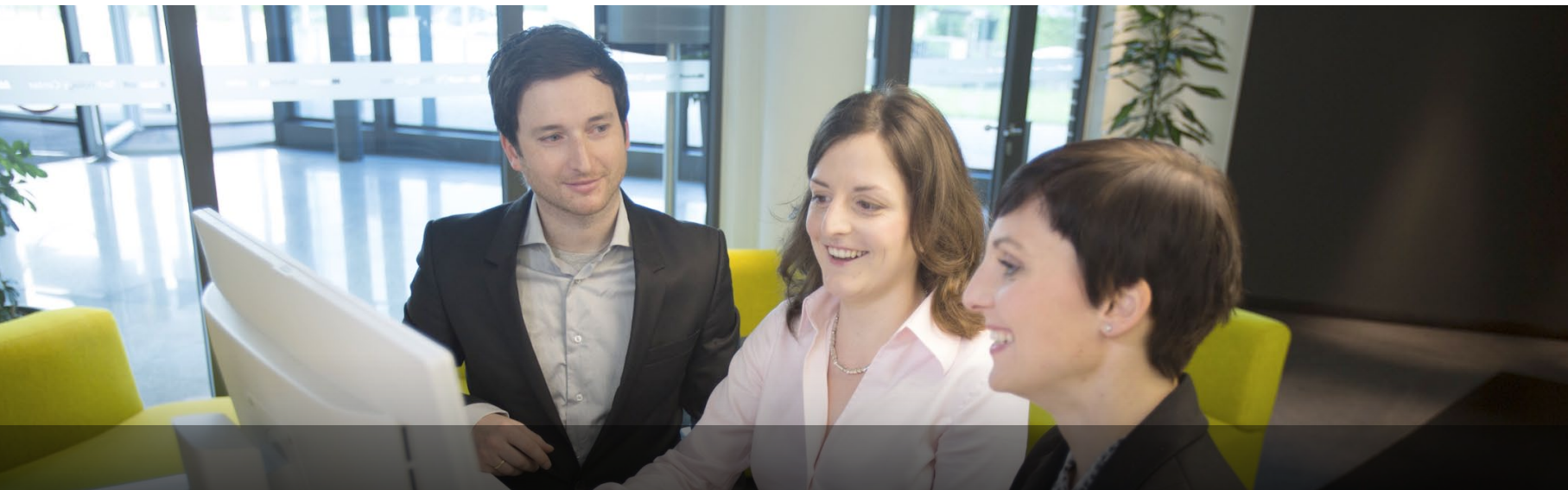


# Arbeitsrhythmus definieren

## Regel 7

**Den eigenen Rhythmus finden: Der Arbeitsrhythmus sollte an die eigene Produktivität und die persönlichen Bedürfnisse angepasst werden, ohne dabei die Prozesse im Team zu missachten.**

Flexible Arbeitsmodelle liefern Arbeitnehmern neue Freiheiten in der Arbeitszeitgestaltung und erleichtern die persönliche Work-Life-Balance. Für Personen, die Unabhängigkeit lieben und die Zeitsouveränität schätzen, ist die Kombination von Home-Office und Büro eine gut geeignete Arbeitsform. Studien haben ergeben, dass die Produktivität dann am höchsten ist, wenn zwischen zwei und zweieinhalb Tagen im Home-Office gearbeitet und der Rest der Woche für Tätigkeiten und Abstimmungen im Büro genutzt wird. Auch die eigenen Produktivitätszyklen können bei flexiblen Arbeitsmodellen stärker berücksichtigt werden. So arbeiten manche Menschen früh morgens am produktivsten, andere eher am Abend. Dabei muss das persönliche Zeitmanagement in die Teamstrukturen integriert werden. Es kann frustrierend für den Einzelnen sein, wenn Mehrarbeit für ihn dadurch entsteht, weil sein Kollege gerade nicht erreichbar ist oder erst zu einem anderen Zeitpunkt mit seiner Arbeit beginnt. Flexible Arbeitsmodelle erfordern einen höheren Abstimmungsbedarf. In der Praxis bedeutet das: Mitarbeiter müssen erkennen, dass der Umgang mit Zeit, Ressourcen und Kommunikation auch in ihrer Mitverantwortung liegt.





# Mit Kollegen austauschen

## Regel 8

**Networking ist Pflicht: Die virtuelle Präsenz entbindet den Mitarbeiter nicht von seinen Aufgaben als Teammitglied, dazu zählen nicht nur die reinen Jobkriterien, sondern auch die Sozialkompetenz.**

Als „virtueller“ Mitarbeiter – ob im Home-Office oder an einem Standort – muss ein enger Austausch mit den Kollegen gewährleistet sein. Dieser sollte sich nicht nur auf die reinen Fachkriterien konzentrieren, sondern auch im Sinne einer sozialen Wertschätzung stattfinden. Freundlichkeit, Offenheit, Aufmerksamkeit, Respekt und Hilfsbereitschaft dienen nicht nur dem eigenen Wohlbefinden, sondern unterstützen das ganze Team. Mitarbeiter müssen dabei soziale Interaktion nicht nur anbieten, sondern auch einfordern. Schließlich handelt es sich um eine generelle Team-Aufgabe, die ebenso für die anwesenden Kollegen im Büro gilt. Nur in einem Umfeld aus Miteinander und Vertrauen lassen sich virtuelle Teams erfolgreich umsetzen. Die Kommunikation – und damit die Leistung von Individuum und Team – ist nicht zuletzt abhängig von den Beziehungen, die der einzelne Mitarbeiter pflegt.

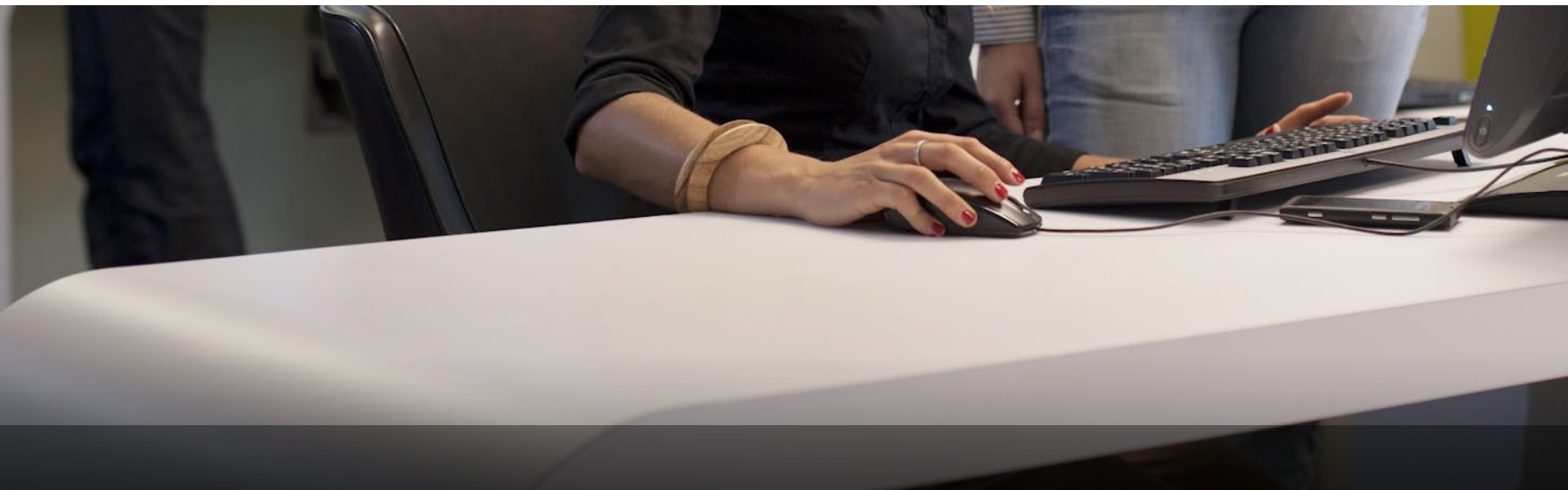


# Sorgfältig arbeiten

## Regel 9

**Gerade bei virtuellen Teams ist professionelles Wissensmanagement mit einem eindeutigen Ablagesystem Pflicht.**

Die systematische Speicherung und Aufbereitung von Wissen erleichtert die Arbeit und die Kommunikation innerhalb virtueller Teams. Der aktuelle Stand von Unterlagen muss zentral – die Cloud macht es möglich – abgelegt werden. Alle relevanten Mitarbeiter brauchen Zugriff auf die Ordner. Die Strukturen müssen dafür einheitlich und eindeutig sein, um schnell und effizient als Team arbeiten zu können. Vor allem bei flexiblen Arbeitszeitleösungen sichern diese Systeme die Freizeit der Arbeitnehmer. Denn nur Kollegen, die Zugriff auf alle Unterlagen haben, können auch bei Bedarf füreinander einspringen.



# Sich selbst managen

## Regel 10

**Flexible Arbeitszeit und Arbeitsplatzmodelle verlangen ein hohes Maß an Selbstorganisation.**

Wer in flexiblen Arbeitsmodellen arbeitet, muss sich auch im eigenen Heim ein produktives Umfeld schaffen. Wie das aussehen sollte, kann zwar jeder Mitarbeiter für sich selbst entscheiden, allerdings sollte er sich auch verantwortungsvoll fragen: Was brauche ich (Raum, Technik, Rahmenbedingungen), um meine Arbeit gut außerhalb der Firma machen zu können? Wann bin ich am produktivsten? Stellt mir der Arbeitgeber alle notwendigen Mittel zur Verfügung? Wenn nicht, wie kann ich diese bekommen? Um in flexiblen Arbeitsmodellen erfolgreich zu arbeiten, müssen sich Mitarbeiter mit ihren eigenen Stärken und Schwächen auseinandersetzen: Wer beispielsweise hochstrukturiert und diszipliniert ist, wird in solchen Strukturen bessere Leistungen erzielen. Mitarbeiter, bei denen diese Talente nicht ausgeprägt sind, müssen versuchen, diese Schwachpunkte durch komplementäre Stärken auszugleichen.



# Impressum

Weitere Informationen zu den erwähnten Daten und Fakten aus den Gallup Studien finden Sie in folgenden Publikationen:

Marcus Buckingham, Curt Coffman: „Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln“, Campus Verlag

Marcus Buckingham, Donald O. Clifton: „Entdecken Sie Ihre Stärken, Jetzt“, Campus Verlag

Jim Clifton: „Der Kampf um die Arbeitsplätze von Morgen“, Redline Verlag

Rodd Wagner, James K. Harter: „12 - The Elements of Great Managing“, Gallup Press

## Kontakt, Impressum

Microsoft Deutschland GmbH

Konrad-Zuse-Straße 1  
85716 Unterschleißheim  
Tel.: +49 89 3176 5000  
Fax: +49 89 3176 5111

[prserv@microsoft.com](mailto:prserv@microsoft.com)  
[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

Gallup GmbH

Markgrafenstraße 42  
10117 Berlin Germany  
Tel.: +49 (0)30 394 051 0

[info@gallup.de](mailto:info@gallup.de)  
[www.gallup.de](http://www.gallup.de)

## Konzeption und Design

FAKTOR 3 AG, Hamburg

## Disclaimer

Copyright 2012. Alle Rechte vorbehalten. Die in dieser Präsentation dokumentierten Trends und Thesen sind geistiges Eigentum der Microsoft Deutschland GmbH und der Gallup GmbH und unterliegen den geltenden Urhebergesetzen.

Die verwendeten Bilder dienen lediglich zu Illustrationszwecken. Sie stehen nicht zur Publikation frei.