



Arbeiten beim Staat

— Tipps für das mobile Arbeiten – Leitfaden für das Staatspersonal



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

Service du personnel et d'organisation SPO
Amt für Personal und Organisation POA



Direction des finances **DFIN**
Finanzdirektion **FIND**

Inhalt des Leitfadens

Dieser Leitfaden enthält eine Reihe von Empfehlungen für alle Mitarbeitenden zur Gestaltung und Durchführung des mobilen Arbeitens.

I. Tipps für Videokonferenzen und Hybridsitzungen	3
II. Tipps für das mobile Arbeiten	7
III. Die gute Führung des/der Teams aus Distanz	13
IV. Referenzen	19
Kontakt	20



I. Tipps für Videokonferenzen und Hybridsitzungen

Dauer und Rhythmus

Bei einer Video- oder Telefonkonferenz ist es schwieriger auf Dauer konzentriert zu bleiben (mehr Stimuli, die den Ausgang der Sitzung fördern, und weniger Stimuli, den Kontakt pflegen – Blickwechsel, Zwischenrufe usw.).

Folglich wird empfohlen, Sitzungen mit einer Dauer von höchstens 1,5 Stunden und mit nicht mehr als 45 aufeinanderfolgenden Minuten zu planen. Machen Sie ungefähr alle 45 Minuten eine Pause (5 Min. genügen), während der sich alle vom Computer entfernen und die notwendige Pause machen, um sich auf die folgende Sequenz konzentrieren zu können.

Gruppengrösse

Mit der Entfernung erfährt die Grösse der Gruppe das gleiche Los wie die Konzentration: Sie sinkt. Es wird empfohlen, höchstens **10 Personen** zu vereinen oder Untergruppen zu bilden, wenn die verwendeten Hilfsmittel dies ermöglichen.



I. Tipps für Videokonferenzen und Hybridsitzungen

Kommunikationsregeln

Im Allgemeinen

Wenn man konzentriert und örtlich getrennt ist, kann vieles abrupt und sogar aggressiv erscheinen. Es ist deshalb wichtig, auf den verwendeten Tonfall zu achten. Aus diesem Grund und um mehr Wahrnehmungskanäle (verbal, nichtverbal usw.) zu erhalten, wird empfohlen, die Videokonferenz zu verwenden.

Es ist ebenfalls darauf zu achten, den Teilnehmenden in Bezug auf den Kommunikationskanal die gleichen Bedingungen zu bieten. Wenn dies nicht möglich ist, seien Sie diesbezüglich wachsam und achten Sie auf jene, die beispielsweise am Telefon/in der Videokonferenz sind, während die anderen anwesend sind.

Telefonkonferenz

Einige Regeln, die bei Telefonkonferenzen mit mehr als zwei Teilnehmenden zu beachten sind, um die Interaktion zu maximieren:

- > zu Beginn der Wortmeldung Vorname / Name sagen;
- > regelmässig die Teilnehmenden befragen, um ihre Reaktionen in Erfahrung zu bringen.



I. Tipps für Videokonferenzen und Hybridsitzungen

Kommunikationsregeln

Videokonferenz

Einige Regeln und Tipps, um bei Videokonferenzen die Interaktion zu maximieren:

- > Mikrofon abstellen, wenn man nicht spricht;
- > mit dem Chat oder gemeinsamen Moderationsgesten eingreifen;
- > nur bei dringenden und wichtigen Beiträgen die sprechende Person unterbrechen;
- > andere zu Wort kommen lassen;
- > den Diskussionsinhalt regelmässig umformulieren und rekapitulieren;
- > den Verlauf der Diskussion festhalten, beispielsweise mit geteilten Notizen oder Screenshot.



**Ich möchte
sprechen**



**Ich höre
nichts**



**Antwort:
Ja**



**Antwort:
Nein**

I. Tipps für Videokonferenzen und Hybridsitzungen

Kommunikationsregeln

Hybridsitzung

Sitzungen mit einem Teil des Teams, das anwesend ist, und dem anderen Teil entweder am Telefon und/oder mit Videokonferenz werden Hybridsitzungen genannt. Tipps, um Zeit zu gewinnen und die Moderation zu vereinfachen:

- > Einen/Eine Moderator/in ernennen. Diese/r sorgt dafür, dass die nicht Anwesenden bei den Diskussionen sich aktiv beteiligen können und erteilt ihnen regelmässig das Wort;
- > Anpassung der Methoden und Hilfsmittel an die nicht anwesenden Personen. Für die Teilnahme müssen die Bedürfnisse der nicht anwesenden Personen berücksichtigt werden. Es gibt zahlreiche Lösungen, die nach Bedarf angepasst werden können:
 - > alles virtuell: Anpassung der virtuellen Darstellungen, Hilfsmittel zum Teilen oder für die Sitzungsmoderation;
 - > Mischung virtuell-physisch: sicherstellen, dass die physischen Teile für alle sicht- und lesbar sind.
- > Lautsprecher wählen und offene Mikrofone beschränken. Von den Laptops der anwesenden Personen einen wählen, der den Ton wiedergibt, die Lautsprecher und Mikrofone der anderen abstellen, um Störgeräusche zu vermeiden;
- > Die Ansicht für die nicht anwesenden Personen auswählen. Mit dem Ziel, dass die nicht anwesenden Teilnehmenden alle Personen sehen können, denken Sie beispielsweise daran:
 - > zwei Personen einen Laptop teilen zu lassen;
 - > Übertragen auf einen grossen Bildschirm für die nicht anwesenden Personen und eine Kamera mit einem weiten Winkel verwenden;
 - > das physische Material zeigen (weisse Tafel, Post-it usw.).



II. Tipps für die mobile Arbeit

Information für das gesamte Personal

Tagesstruktur

- > Behalten Sie die Rituale Ihres Arbeitstages bei: duschen, anziehen, essen, Pausen usw.;
- > Definieren Sie die Prioritäten für Ihren Tag und tragen Sie bei Bedarf die Aufgaben in Ihre Outlook-Agenda ein;
- > Machen sie während der Arbeitszeit regelmässig Pausen und nehmen Sie sich Zeit für sich selber: Machen Sie alle 30 Minuten während 1–2 Minuten Dehn- und Bewegungsübungen und planen Sie eine Pause von mindestens 30 Minuten für das Mittagessen. Wenn möglich, machen Sie Ihre Pause an einem anderen Ort als an Ihrem mobilen Arbeitsplatz.



II. Tipps für die mobile Arbeit

Information für das gesamte Personal

Abgrenzung Beruf und Privatleben

Es ist wichtig, dass Sie weiterhin möglichst klar zwischen Arbeit und Freizeit unterscheiden und «mental zur Arbeit gehen». Zusätzlich kann das «engere» Zusammenleben dazu führen, dass mögliche Spannungen mit Ihrem/Ihrer Partner/in und/oder Ihren Kindern verstärkt werden

Mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen

- > Klären Sie mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten und/oder Ihrem Team ab, wann Sie arbeiten und Ihre Verfügbarkeit notwendig ist, sprechen Sie die Vereinbarkeit mit Ihren familiären Pflichten und die Einschränkungen an, die sich daraus ergeben können.
- > Tragen Sie in Ihre Outlook-Agenda die Zeiten ein, während denen Sie nicht für die Arbeit verfügbar sind (während der normalen Arbeitszeit und in Absprache mit dem/der Vorgesetzten).



II. Tipps für die mobile Arbeit

Information für das gesamte Personal

Abgrenzung Beruf und Privatleben

Mit Ihren Angehörigen

- > Legen Sie die neue Tagesroutine fest: Arbeits- und Essenszeiten, Planung der gemeinsamen und individuellen Aktivitäten, Zeit für die Kinderbetreuung, Hausarbeiten usw.;
- > Ermöglichen Sie allen Familienmitgliedern Rückzugsmöglichkeiten;
- > Führen Sie regelmässig Diskussionen im Familienkreis durch, um in Erfahrung zu bringen, wie sich die einzelnen in der Organisation fühlen und ob neue Bedürfnisse entstehen;
- > Zögern Sie nicht, im Bedarfsfall Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Für sich selber

- > Beginnen Sie Ihren Arbeitstag bewusst, beispielsweise mit einer immer gleichen Routine: Schalten Sie den Computer ein, lesen Sie die E-Mails usw.;
- > Notieren und planen Sie Ihre Aufgaben regelmässiger als im Büro;
- > Beenden Sie den Arbeitstag bewusst mit einem «Abschlussritual», beispielsweise mit dem Aufräumen des Arbeitsplatzes, dem Aufschreiben der Prioritäten für den nächsten Tag oder mit einem kleinen Spaziergang.



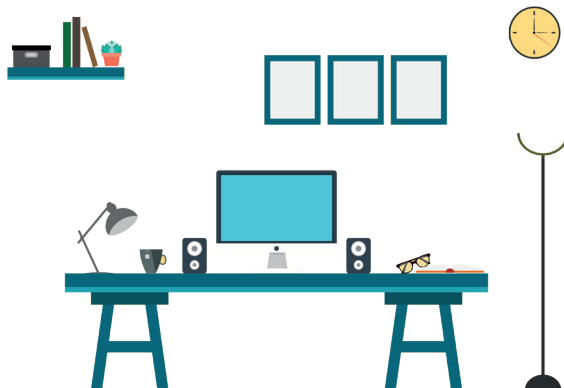
II. Tipps für die mobile Arbeit

Information für das gesamte Personal

Einrichtung des Arbeitsplatzes

Die ergonomischen Bedingungen sind zu Hause möglicherweise nicht so gut wie im Geschäft.

- > Richten Sie Ihren Arbeitsort (Arbeitsplatz, Tageslicht usw.) möglichst gut ein, wenn möglich ausser Reichweite von potenziellen Ablenkungen (Kinder, Wäsche, Fernseher usw.);
- > Sorgen Sie für eine gute Internetverbindung;
- > Wenn Sie zu Hause im Wohnbereich arbeiten, ändern Sie symbolisch die «Dekoration» vor und nach der Arbeit, beispielsweise indem Sie für die Mahlzeiten ein Tischtuch oder Tischsets verwenden;
- > Stellen Sie einen Krug Wasser an den Arbeitsplatz;
- > Wechseln Sie Ihre Haltung: Stehen Sie regelmässig auf, vertreten Sie sich die Beine, setzen Sie sich anders hin;
- > Die **SUVA gibt praktische Tipps**;
- > Befolgen Sie Datenschutz- und Vertraulichkeitsregeln (beispielsweise den Computer sperren, wenn Sie ihn nicht benutzen, Arbeitsdokumente ausser Sichtbarkeit Dritter halten (wenn möglich unter Verschluss)).



II. Tipps für die mobile Arbeit

Information für das gesamte Personal

Bewegung

- > Machen Sie regelmässig 1–2 Minuten Pause mit Bewegungs- und Dehnübungen;
- > Planen Sie Zeit für die Bewegung ein, mindestens so viel wie an einem Arbeitstag im Geschäft;
- > Machen Sie Spaziergänge im Freien, berücksichtigen Sie dabei die allgemein geltenden BAG-Verhaltens- und Hygieneregeln.



II. Tipps für die mobile Arbeit

Information für das gesamte Personal

Pflege der sozialen Kontakte

Die informellen und sozialen Kontakte und Interaktionen sind ein wichtiger Bestandteil des (Arbeits-) Tages.

- > Wählen Sie den Kommunikationskanal (Telefon, E-Mail, Chats, Videokonferenz) bewusst, um diese Kontakte weiter zu pflegen;
- > Bei der E-Mail-Kommunikation:
 - > Halten Sie sich kurz mit höchstens 3 Absätzen mit je höchstens 3 Sätzen und abschliessend die Beschreibung der Aktionen. Wenn dies nicht möglich ist, ist die telefonische Kommunikation, eine Videokonferenz oder ein Treffen zu bevorzugen;
 - > Verwenden Sie eine neutrale Sprache (kein Sarkasmus), Missverständnisse entstehen schnell. Lesen Sie die Nachrichten vor dem Absenden noch einmal durch.
- > Drücken Sie sich klar und präzise aus;
- > Formulieren Sie um und bestätigen Sie Ihr Verständnis der Äusserungen der anderen mehr als gewohnt, da die nonverbalen Botschaften am Telefon, in Chats und E-Mails fehlen oder verstümmelt werden können;
- > Tauschen Sie sich mit Ihren Kolleginnen und Kollegen weiter über die Dossiers und Projekte aus;
- > Pflegen Sie auch den informellen Austausch mit dem Team: Planen Sie Zeit ein, um über andere Themen als die Arbeit zu sprechen;
- > Pflegen Sie die Kontakte weiter, die Ihnen gut tun, und bleiben Sie mit Freunden und Angehörigen in Kontakt.



III. Die gute Führung des/der Teams aus Distanz

Information für die Teamverantwortlichen

Die Teamführung auf Distanz ist nicht immer einfach. Im Folgenden finden Sie einige Tipps, um einen günstigen Rahmen für eine Führungsstrategie aus Distanz zu schaffen.

Klarer Rahmen

Bei der mobilen Arbeit besteht die Aufgabe der Verantwortlichen darin, abgesehen von der Einhaltung der geltenden Regeln einen klaren Rahmen zu schaffen, der dem Team zum Voraus bekannt ist (z. B. Verfügbarkeit, Arbeitstage usw.). Die Einzelheiten der mobilen Arbeit sind in einer Vereinbarung geregelt.

Gutes Gleichgewicht zwischen Kontrolle und Vertrauen

Das Gleichgewicht zwischen Vertrauen und Kontrolle bleibt das schwierigste Thema, dem sich die Verantwortlichen im Rahmen der mobilen Arbeit gegenübersehen. Es ist weitgehend anerkannt, dass sich die Supervision und die direkte Kontrolle für die Führung der Mitarbeitenden auf Distanz nicht eignen. Die Verantwortlichen müssen eine Betreuungsmethode einführen, mit der die erledigte Arbeit beurteilt werden kann, und vorgängig die zu liefernden Ziele und Leistungen vereinbaren. Diese Betreuung muss angemessen und im Verhältnis zur Zahl der Fernarbeitstage stehen. Man ist in der Regel versucht, die Mitarbeitenden in Fernarbeit mehr zu kontrollieren, obwohl man von im Unternehmen anwesenden Mitarbeitenden selten einen täglichen Bericht über ihre Tätigkeiten verlangt.

Was die Mitarbeitenden anbelangt, stützt sich die mögliche Gewährung von mobilen Arbeitstagen auf ihre Selbstständigkeit beim Arbeiten, ihre Kompetenzen und ihre Motivation. Sind die Verantwortlichen der Ansicht, dass die Mitarbeitenden genügend professionell sind, um ihren Auftrag ausserhalb der Büroräumlichkeiten zu erledigen, gibt es keinen Grund, ihnen nicht zu vertrauen. Im gegenteiligen Fall muss der Grund für die Ablehnung mit konkreten Tatsachen erklärt werden.

III. Die gute Führung des/der Teams aus Distanz

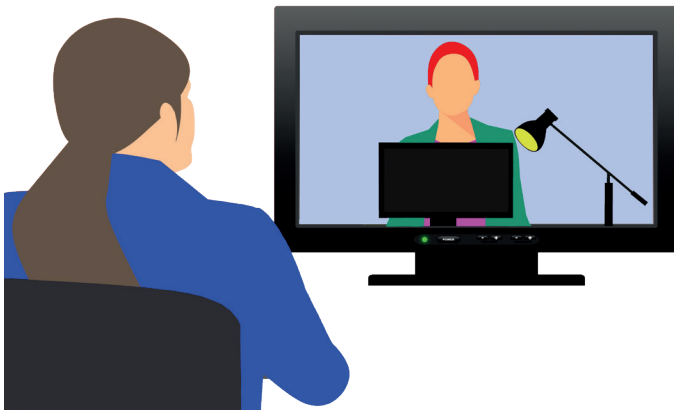
Information für die Teamverantwortlichen

Feedback geben

Bei mobilen Arbeitssituationen, in denen alle vom restlichen Team isoliert arbeiten, kann der Bedarf nach Feedback zur eigenen Arbeit vervielfacht werden. Mit dem Feedback kann zwischen den Teammitgliedern eine Verbindung und ein Zugehörigkeitsgefühl geschaffen werden, das durch die mobile Arbeit, auch wenn sie regulär und freiwillig ist, untermint werden kann.

Zudem hat das Feedback mehrere Vorzüge, die dazu beitragen:

- > die Kompetenzen zu würdigen;
- > das natürliche Bedürfnis nach Anerkennung zu stillen;
- > den Einsatz zu motivieren und fördern;
- > die Arbeit zu strukturieren und verbessern.



III. Die gute Führung des/der Teams aus Distanz

Information für die Teamverantwortlichen

Feedback geben

Feedback, das für alle Parteien konstruktiv ist:

1. **Konkrete Situationen und Tatsachen formulieren** (ich habe gesehen, ich habe beobachtet, ich habe gelesen usw.). Es ist wichtig, das Feedback immer mit Tatsachen zu beginnen.
2. **Die eigenen Empfindungen ausdrücken** (was ich denke, was dies bei mir hervorruft usw.). Bei diesem Schritt nichts übereilen. Mit ihm kann dem Gegenüber erklärt werden, warum dessen Haltung gefiel/nicht gefiel. Es ist nicht die Person, die hinterfragt wird, sondern eine Haltung in einer bestimmten Situation.
3. **Diskutieren** (was ich daraus ableite, was ich darüber denke, was du zu sagen hast usw.). Die Person immer auf das Feedback reagieren lassen, um die Dialogkultur zu fördern.
4. **Zukünftige Aktionen beschliessen** (was ich tun möchte, was ich möchte, dass du tust usw.).

Ein positives Feedback ist mündlich, schriftlich, telefonisch möglich. Es sollte idealerweise unabhängig vom Kanal die gleiche Logik verfolgen. Ein negatives Feedback wird bevorzugt mündlich gegeben.



III. Die gute Führung des/der Teams aus Distanz

Information für die Teamverantwortlichen

Effizientes und produktives Arbeiten sicherstellen

Es liegt in der Verantwortung des Teamleiters/der Teamleiterin, die Effizienz eines Teleteams sicherzustellen. Die Mitarbeitenden werden nicht auf magische Weise effizient und selbstsicher, insbesondere wenn sie zuvor nie auf diese Art gearbeitet haben. Einige Hilfsmittel und Perspektiven, um das Beste aus dieser neuen Umgebung zu machen.

Für die Mitarbeitenden verfügbar bleiben

Das eigene Team über die eigenen Verfügbarkeiten informieren und betonen, dass es sich bei Fragen, Blockaden, Problemen wie im Büro gewohnt melden soll.

Für die Lösungssuche die Probleme vorwegnehmen und klar und deutlich darstellen

Im Bereich der Steuerung muss der Teamleiter/die Teamleiterin auf Distanz fähig sein, die Entwicklung der Einheit sichtbar zu machen, um die Richtung anzugeben und den gewählten Entwicklungen und Prioritäten Sinn zu verleihen. Ohne klare Gesamtschau und Ausgangslage ist es für die Mitarbeitenden so, als müssten Sie ein Mathematikproblem lösen, ohne über alle Informationen zu verfügen.



III. Die gute Führung des/der Teams aus Distanz

Information für die Teamverantwortlichen

Effizientes und produktives Arbeiten sicherstellen

Anstelle von Projekten mit langer Laufzeit kleine Ziele setzen

Mit kleineren Zielen (innerhalb einer Woche umsetzbar) erhöhen die Verantwortlichen die Sichtbarkeit für das nicht im Büro arbeitende Team. Vielmehr als ein grosses Projekt zuzuweisen, dessen Umfang und Endleistungen manchmal unscharf und weit weg sind, kann der erzielte Fortschritt mit jedem erreichten kleinen Meilenstein überprüft werden. So können auch während des gesamten Prozesses mögliche Probleme geortet werden, so dass nicht beim Endresultat der Rückwärtsgang eingelegt und korrigiert werden muss.

Die beste Methode für das Festlegen von kleineren Zielen besteht darin, von den globalen Projektzielen auszugehen. Was muss bis Oktober geschehen, wenn das Team bis dann ein grosses Projekt umsetzen muss? Durch das Dokumentieren der Etappen und ihr Aufteilen in einzelne Bestandteile kann der Teamleiter bzw. die Teamleiterin für jede Einzelperson oder Dienststelle kleinere Ziele festlegen, was eine raschere Arbeit ohne Ablenkungen ermöglicht.



III. Die gute Führung des/der Teams aus Distanz

Information für die Teamverantwortlichen

Effizientes und produktives Arbeiten sicherstellen

Vorausplanung für die Entschärfung der Probleme

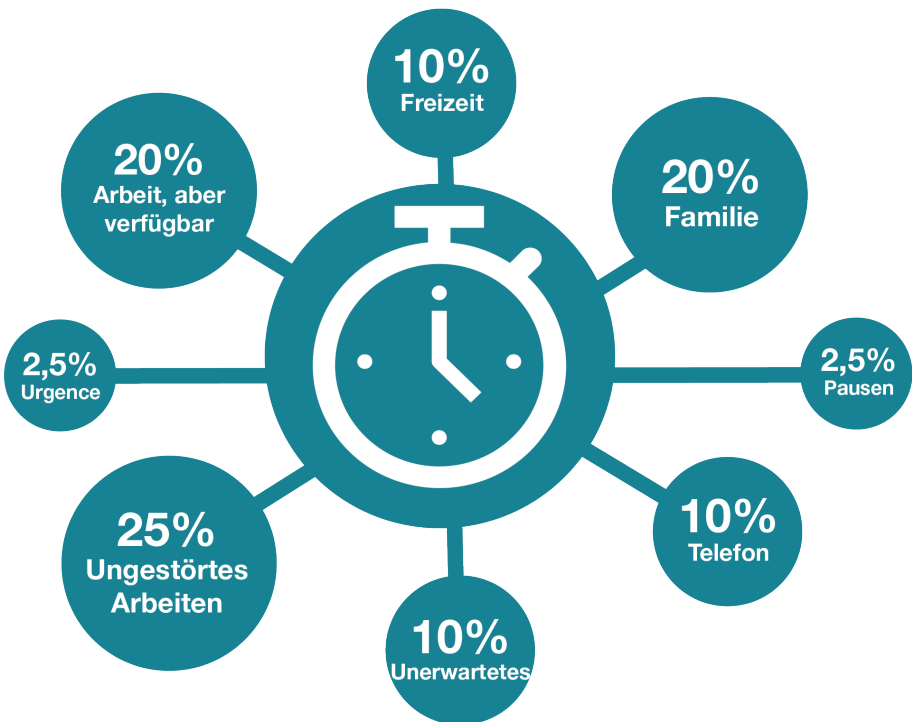
Konfiguration eines klaren Mittels, damit die nicht anwesenden Teams Probleme melden können. Sich versichern, dass sie die Schwere des Problems, die notwendige Zeit und die Ressourcen, die es für die Lösung braucht, und den kritische Auflösungsgrad des Problems bis zum Abschluss des Projekts einfach kommunizieren können.

Eine oft gehörte Kritik der Fernmitarbeitenden ist, dass ihre Verantwortlichen ihnen bei Problemen nicht zuhören, was zu einem für die Mitarbeitenden und die Führenden enttäuschenden Endprodukt führt – sowie zu einem negativen Arbeitsumfeld. Es darf nicht vergessen werden, dass die Wahrung von positiven Arbeitsbeziehungen für physisch getrennte Personen schwieriger ist. Einige Personen genießen sich, Probleme ohne persönliches Gespräch zu melden. Für die Vermeidung dieser potenziellen Probleme wird empfohlen, voranzuplanen, damit die Mitarbeitenden wissen, wie sie ein Problem kommunizieren können und wie es angegangen wird. Wenn die Frage indessen nicht dringend ist, geht nichts über ein persönliches Gespräch, um problematische Situationen zu regeln.



IV. Referenzen (auf Französisch)

- > **Worklab.fr** – Minileitfaden für den Umgang mit Fernsitzungen
- > **Meta-media.fr** – sechs Schlüsselpraktiken für das Management mit Telearbeit



% eines Tages mit 16 Wachstunden

Kontakt

—
**Amt für Personal und
Organisation POA**

Rue Joseph-Piller 13

1701 Freiburg

T + 41 26 305 32 52

www.fr.ch/poa

spo@fr.ch

