

## Workshop 2

### „HomeOffice agil einführen: Erfolgsfaktoren und Lessons Learned“



Netzwerktreffen der Metropolregion Rhein-Neckar am 09. Juli 2020

Bettina Knüll / Rolf Stein, BGN – Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe

## Stimmungsbild 1/4

1. Bietet Ihr Unternehmen HomeOffice an?
  - a) Ja, flächendeckend für alle Beschäftigten
  - b) Ja, aber nur für bestimmte MA-Gruppen
  - c) Nein, derzeit nicht, aber ggf. in der Zukunft
  - d) Nein, derzeit nicht und es ist auch nicht absehbar

## Stimmungsbild 2/4

2. Gab es HomeOffice bei Ihnen schon vor der Corona-Krise oder erst dadurch ausgelöst?

- a) Ja schon vorher, Corona-unabhängig
- b) Durch Corona gab es einen Schub
- c) Erst seit Corona, dadurch ausgelöst
- d) Vorher und auch bisher kein Home Office

## Stimmungsbild 3/4

3. Wie gestaltet sich HomeOffice in Ihrem Unternehmen?
- a) Problemlose Einführung
  - b) Nach anfänglichen Schwierigkeiten gut angenommen
  - c) So lala, weiterhin Hindernisse
  - d) Sehr schwierig, hat zu Unfrieden geführt, weiterhin Widerstände

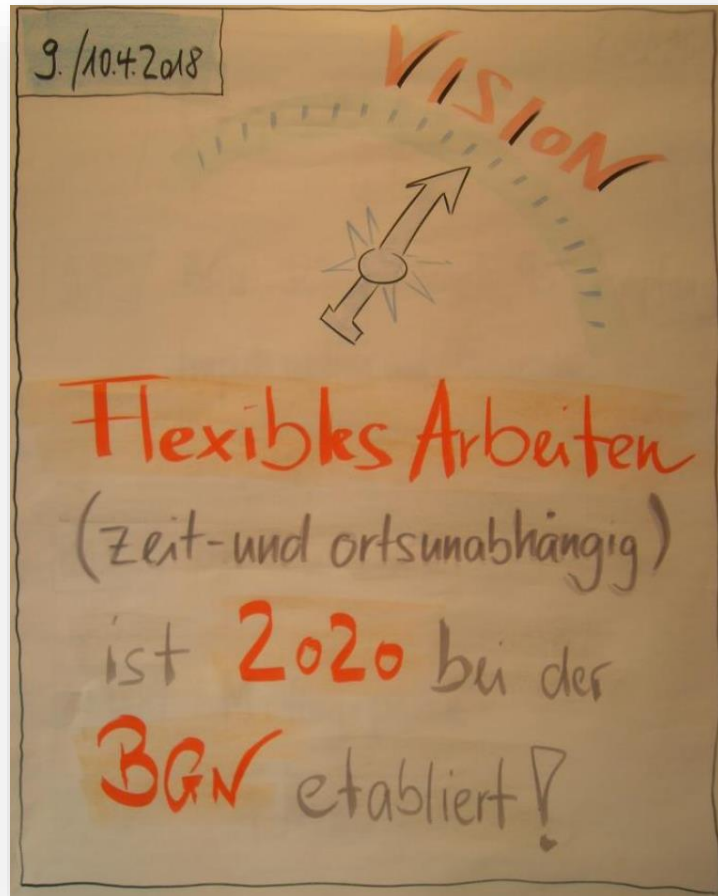
## Stimmungsbild 4/4

4. Haben Sie persönlich Erfahrung im Arbeiten auf Distanz?

- a) Ja, schon lange, bereits vor der Corona-Krise
- b) Ja, seit der Corona-Krise
- c) Nein, bisher keine praktische Erfahrung

## Die Vision - Das Ziel

(FK-Workshop in Tübingen – April 2018)



Flexibles Arbeiten bedeutet, Mitarbeiter/innen können - unter bestimmten Voraussetzungen und in Absprache mit der direkten Führungskraft - Teile der vereinbarten Arbeitsleistung außerhalb des BGN-Dienstortes erbringen.



# Agilität

## Agile Prinzipien:

- ✓ schnell erste Ergebnisse
- ✓ Kunden einbeziehen
- ✓ stetige Annäherung an Kundenanforderungen
- ✓ wenig Administration

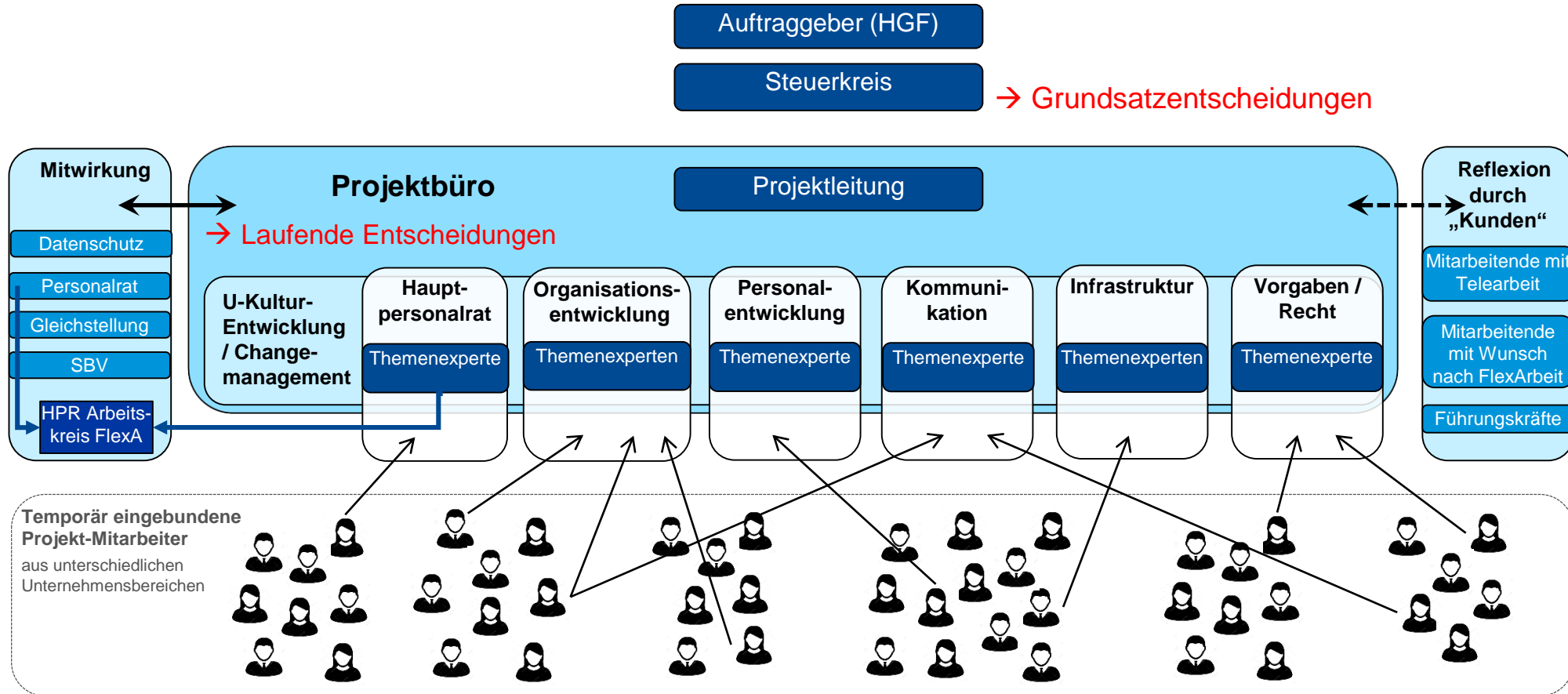
## Organisatorische Umsetzung:

- ✓ Weeklys: 15 Minuten Stand-Up Meeting zur gegenseitigen Info über verteilte Aufgaben
- ✓ Sprints: monatliches 4-stündiges Team-Treffen zur Präsentation der Arbeitsgruppenergebnisse, für Diskussion und Entscheidungen
- ✓ Kurze Wege zur Geschäftsführung sichern schnelle Entscheidungen

**Achtung:**  
„FlexA“ = freiwillig & flexibel!  
(Begriff HomeOffice wird hier im  
umgangssprachlichen Sinne  
verwendet)



# Agile Projektorganisation „Flexibles Arbeiten 2020“ in der BGN







# Kommunikationsstrategie: diverse Kanäle

- Projekt-Logo
- Artikel in Mitarbeitenden-Zeitschrift
- Infos im Intranet
  - FAQ-Intranetseite
  - Projektsteckbrief
  - Regelmäßige News
- Bericht in FK-Runden
- Info-Veranstaltungen für FK
- Mitarbeitende-Reflexionsgruppe
- Mails an alle Beschäftigten



The collage displays various communication artifacts for 'Projekt FlexA':

- Top Right:** A group photo of the project team with the caption: "Das Projektteam (v.l.n.r.): Tom Mosblech (Coach), Selahattin Öñ, Constanze Nordbrock, André Thomas, Rolf Stein, Dr. Christian Buse, Jürgen Schulin, Andreas Nagel, Jürgen Ebenhoch".
- Top Center:** A news article titled "Projekt FlexA: Auf in die Zukunft!" by Michael Wanhoff. It discusses the project's agile nature and goals, such as increasing BGN's attractiveness and improving work-life balance.
- Middle Left:** A screenshot of an intranet FAQ page titled "Fragen an das FlexA Projektteam: Frag FlexA!". It includes a list of frequently asked questions and instructions for users.
- Middle Right:** A screenshot of an intranet page titled "Flexibles Arbeiten bei der BGN". It features a project logo and introductory text about the flexible working model.
- Bottom Right:** A screenshot of a project page titled "Projektbüro" with a list of project members and their roles.



# Führungskräfte-Interviews

- 26 Interviews mit 28 Führungskräften
- Führungskräfte mit Erfahrung „Führen auf Distanz“
- standardisiert
- Juni bis August 2019
- Themen:
  - Kommunikation und Austausch
  - Führungsverhalten
  - Teamkultur
  - Eignung
  - Arbeitsschutz

„Ich steh da voll dahinter. 100%ige Zustimmung“

„Sehr gut und spannend. Das Haus braucht dringend frischen Wind. Wichtig für Employer Branding.“

„Positiv, weil: es ist an der Zeit. Das BEM ist so ein unglückliche Regelung.“

„Finde ich sehr gut! “

„Das ist mir recht. Ich sehe das mit Wohlwollen“

„Sehr gut, auf jeden Fall“

„Bin eigentlich zu allen Schandtaten bereit, aber wenn man's macht muss man es richtig machen. Dann ist es eine sehr coole und attraktive Geschichte“

„Unbedingt. Wir wollen gar keine tolle Ausstattung! Lasst uns nur nach Hause“

„Lieber gestern als heute“ – hatte sich anfangs noch schwer getan



# Kundengruppen

## Führungskräfte

- Leitende FK (oberste Ebene)
- Teamleitungen (operative Ebene)
- Nach Geschäftsbereich – sowohl bewusst übergreifend als auch separat

## Mitarbeitende

- Reflexionsgruppe: Multiplikator\*innen aus allen Abteilungen & Standorten
- Einbindung der Personalinteressenvertretungen
  
- MA mit Telearbeitsplatz
- MA mit häuslichem Arbeitsplatz
- MA mit / ohne Home Office-Wunsch
  
- Zukünftige Mitarbeitende (Recruiting)



# Zeitstrahl

Kundengruppe	Oktober	November	Dezember	Januar	Februar	März	April	Mai
<b>ALLE: Mail</b>								<b>Übergangsszenarien</b>
<b>ALLE: Intranet</b>	<b>1. Treffen Refl.-Gr. "Hausaufgaben"</b>	<b>Fotoprotokoll 1. Treffen Refl.-Gr.</b>	<b>Tabelle TAPI/FlexA</b>	<b>FK Info-Veranst.</b>	<b>HGF Interview &amp; Reflexionsgruppe BGNNews</b>	<b>3. Treffen Refl.-Gruppe; DV FlexA/Coron</b>	<b>Werkzeugkoffer</b>	<b>4. &amp; 5. Treffen Refl.-Gruppe mit Protokoll &amp; BGNNews</b>
<b>ALLE: BGNNews</b>		<b>BGNNews</b>						
<b>Führungskräfte</b>								
<b>Alle</b>	WS "Führen auf Distanz"			Info-Veranst. HV & BVen	Info-Veranst. HV & BVen			
<b>MMK</b>								
<b>RAL/PAL</b>		RAL: RST berichtet	RAL: BKN präs. FaD-In-					
<b>BV GF</b>						GF Telko am 30.03.		GF Telko 04.05.
<b>TL</b>								
<b>Geschäftsbereiche</b>								
<b>Prävention</b>				2 Tage WS mit allen FK	Abt. Krüger Präv.-	Liste Q&A nach WS RHB		
<b>Leistungswesen</b>							Fr. Haupt: Termin BV GF	Besprechung Fr. Haupt
<b>MuB</b>								
<b>Indirekte Bereiche (Abteilungen&amp;Refe)</b>							Planung verschoben	
<b>Mitarbeitende</b>								
<b>Alle</b>								
<b>Reflexionsgruppe</b>		05.11.: 1. Treffen Reflexionsgrupp	Mail: FAQ; Tabelle TAP; Terminabfrage		05.02.: 2. Treffen Reflexionsgruppe; div. Mail	11.02.: 3. Treffen; Krüger-Telko 23.03.; div. Mail	28.04.: 4. Treffen	19./26.05.: 5. Treffen
<b>Telearbeit</b>			Tab. TAPI/FlexA & Tel-					
<b>Heimarbeit HAP &amp; BEM-BEM-Begleitende "FlexA light"</b>								



# Interaktives Reflexionsgruppen-Treffen

Die FlexA-Fee ist da:  
Was wünschen Sie sich von ihr?

- Virtualisierung
- Elektronische Formulare intern koordinieren
- Wir-Gefühl im Team
- Klare und Eindeutige Regelungen (Näsenfänger)
- 3 Ort (inkl. Homeoffice)
- Sonderstellung mit besonderen (physisch)
- FlexA als Selbstverständnis
- Schelle um-komplexer Umstieg möglich
- Satelitenbüro
- Zeitungsträger arbeiten (UE, Abende, 6-22:00)
- Arbeiten auf Dienstreise
- Präsenzstufe (mindestens) 11/mon

Was vermuten bzw. wissen Sie, wie FlexA aussehen wird?

- IST GLEITZEIT-AUFBAU MÖGLICH → GLEITTAGE
- GELEGENLICH FLEXA
- ES WIRD NICHT 2020 - VERHÜTUNG -
- FÜR EIGENEN BEREICH NICHT MÖGLICH
- ORTS- UND ZEITFLEXIBEL → INDIV. MODELLE
- MORGENS-BÜRO - MITTAGS ZUHAUSE ?
- WIE WIRD TELEARBEIT IN FLEXA INTEGRIERT?

Welche Befürchtungen haben Sie, wenn Sie an FlexA denken?

FRAGE	ANTWORT	Quelle bitte nennen
Anzahl Beschäftigt (Nutzer)	→ Nein, bislang nicht erkennbar	→ Wenn 40% der Arbeitszeit zu Hause abbracht wird - Problematisch
Bei FlexA muss man mehr leisten?	→ Nein (aktuell)	Kommensport "FlexA" nehmen
Wer soll MA anlernen?	→ Organisation, Gehaltungs-Spielräume	→ Anwesenheit können notwendig sein
→ Mobbing	→ Mobbing	Stellentypen muss Zielvorgabe beinhalten
Ablehnungsfall?	Einschleifen von Interessensverhältnissen	10 Tage Gleitzeit / 40 Tage PK
Wird die Distale eine Rolle?	Nein	FlexA wird zum 01.10.2020 in zwei Stufen
		Telearbeit soll integriert werden
		Bei Fälle nicht betroffen
		Telefonische Support bleibt



## Erfolgsfaktoren bei der Einführung der flexiblen Arbeit

- ✓ **Interdisziplinäres Projektteam** – nicht paritätisch, sondern nach Aufgaben besetzt
- ✓ Einbindung (= Mitarbeit) der **Gremien** – insbesondere des Hauptpersonalrates in das Team
- ✓ Hohe **Entscheidungskompetenz** des Projektteams
- ✓ Kurze **Entscheidungswege** direkt zur Geschäftsführung
- ✓ **Geschäftsführung** steht zu den Entscheidungen
- ✓ Umfangreiche, **zielgruppengerechte Kommunikation** auf mehreren Kanälen
- ✓ Einbindung der **Kundengruppen** (Führungskräfte und Beschäftigte)
  - Führungskräfte-Interviews
  - Mitarbeitenden-Reflexionsgruppentreffen
  - Mitarbeiterbefragung
- ✓ Schnell zu sichtbaren bzw. spürbaren **(Zwischen-)Ergebnissen** kommen



## Lessons learned

- Themen werden auf das FlexA Projekt projiziert (alte „Wunden“ sollen geheilt werden)  
→ Wichtig: Verantwortungsbereiche klar abgrenzen!
- FlexA wird mit Telearbeit gleichgesetzt  
→ Saubere Abgrenzung & Definition
- Wenige Fragen – viele Phantasien  
→ Mit Zukunftsfragen arbeiten & Reflexionsgruppe implementieren
- Kommunikation ist wichtig, aber nicht ausreichend  
→ Kulturveränderungsprozess braucht Zeit und muss auch nach der Einführung noch begleitet werden



## Herausforderungen

- Verändertes Führungsverhalten (z.B. durch Führen auf Distanz)
- Ausgeprägter Kommunikations- und Abstimmungsbedarf
- Hohe Eigenverantwortung und Selbstorganisation
- Teamdynamik
- Neue Büro-/Arbeitsplatzmodelle

**→ Wandel der Unternehmenskultur!**





## Austausch – Home Office & BGM

1. Welche **Schwierigkeiten** während der Home Office Phase traten/treten bei Ihnen im Unternehmen hinsichtlich Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden auf? (...bzw. würden Sie erwarten?)
  
2. Welche **Lösungen** gibt es bei Ihnen im Unternehmen?
  - a. Stolpersteine: Was lief nicht gut?
  - b. Best Practice: Was hat funktioniert?



## Abschluss

**Was ist die wichtigste Erkenntnis,  
die Sie aus diesem Workshop mitnehmen?**

Bitte Antwort in den Chat eingeben.



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

## Bettina Knüll

Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und  
Gastgewerbe

Personalentwicklung

Dynamostraße 7 - 11

68165 Mannheim

Telefon: 0621 4456-1558

Fax: 0800 1977553-11111

Mail: Bettina.Knuell@bgn.de

Internet: [www.bgn.de](http://www.bgn.de)

## Rolf Stein

Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und  
Gastgewerbe

Referat Organisation

Dynamostraße 7 - 11

68165 Mannheim

Telefon: 0621 4456-1175

Fax: 0800 1977553-10600

Mail: Rolf.Stein@bgn.de

Internet: [www.bgn.de](http://www.bgn.de)