

## Personalamt

Barfüssergasse 24  
4509 Solothurn  
Telefon +41 32 627 20 84

pa@fd.so.ch  
<https://so.ch>

## Merkblatt digitale Führung Kanton Solothurn

Arbeiten Mitarbeitende von einem anderen Ort als dem angestammten Arbeitsplatz, stellt dies andere Anforderungen an Führungskräfte. Führung ist somit „[...] im Rahmen der Veränderungsprozesse zur mobil-flexiblen Arbeit selbst ebenfalls einer Veränderung unterworfen.“<sup>1</sup>

Kommunikation muss im Rahmen mobil-flexibler Arbeit neu überdacht und angewandt werden, denn sie passiert nicht mehr „nebenbei“.<sup>2</sup> Sie werden sich innerhalb Ihrer Führungsrolle erfolgreich weiterentwickeln, indem Sie sich Zeit für den Veränderungsprozess nehmen, Neues austesten und Ihre Mitarbeitenden involvieren.

Als Führungsperson nehmen Sie eine Vorbildfunktion ein. Eine positive Kommunikation zum Thema mobile Arbeit und auch ob und wie Sie selbst mobil arbeiten, wird von den Mitarbeitenden wahrgenommen. Gewähren Sie den Mitarbeitenden die Handlungsspielräume, die gemäss den Weisungen des Personalamtes und durch den GAV möglich sind.

### Richtwerte für Anteil mobile Arbeit

Ob Mitarbeitende im Rahmen der Anstellung (einen Teil ihres Pensums) an einem anderen Ort arbeiten können oder nicht, steht in keiner direkten Abhängigkeit zur prozentualen Anstellung. Daher gibt es kein Mindestpensum für mobile Arbeit.

In der Regel wird von den Mitarbeitenden der grössere Teil der Arbeit vor Ort geleistet und ein bestimmter Anteil der Anwesenheit ist für das betriebliche Zusammenspiel zwingend. Als Richtwerte können Sie folgende Angaben nutzen:

- Pensum bis 40%:           Arbeitsort vorwiegend vor Ort
- Pensum > 40 bis 50%:   regelmässig ein halber Tag pro Woche mobile Arbeit
- Pensum > 50 bis 80%:   regelmässig ein Tag pro Woche mobile Arbeit
- Pensum > 80%:           regelmässig zwei Tage pro Woche mobile Arbeit

### Arbeitsort Ausland

Der andere Arbeitsort muss sich dabei grundsätzlich in der Schweiz befinden. Vorgesetzte können bei vorgängiger Absprache jedoch Ausnahmen bewilligen, beispielsweise das Beantworten von E-Mails oder die Teilnahme an einer dringenden Sitzung.

### Einsatz von Technologien

- Finden Sie die richtige Balance zwischen online-Meetings und Gesprächen und Meetings vor Ort.
- Legen Sie fest, welche Tools für welche Art der Kommunikation genutzt werden.
- Legen Sie fest, welche Tools für die Kollaboration genutzt werden.

<sup>1</sup> Maigatter, Weichbrodt & Welge (2020, S. 290)

<sup>2</sup> Maigatter, Weichbrodt & Welge (2020, S. 292)

- Initiieren und Begleiten Sie Ihre Mitarbeitenden in Experimentierphasen zur eigenen Arbeitsweise.
- Achten Sie darauf, dass in der digitalen Kollaboration möglichst wenig Medienbrüche bestehen.

### **Kommunikation**

- Klären Sie den Stellenwert der informellen Kommunikation im Team/der Abteilung.
- Bieten Sie eine Plattform an, auf welcher der informelle Austausch im Team gepflegt werden kann. Dies stärkt das Teamzugehörigkeitsgefühl.
- Initiieren Sie eine offene und proaktive Kommunikation zur mobilen Arbeit und damit in Zusammenhang stehenden Themen.
- Suchen Sie das Gespräch mit den Mitarbeitenden, wenn am mobilen Arbeitsplatz über längere Zeit Überstunden geleistet werden. Es kann sein, dass diese einen sozialen Druck verspüren „präsent“ zu sein.
- Kommunizieren Sie den Mitarbeitenden die eigene Erreichbarkeit (i. S. einer digitalen „open door policy“).

### **Regeln**

- Definieren Sie Regeln (in der mobilen Zusammenarbeit) gemeinsam im Team/der Abteilung, etwa zu Erreichbarkeiten und Reaktionszeiten sowie zur Einhaltung der Pausen- und Ruhezeiten (Gesundheitsschutz).
- Je geübter das Team in der mobilen Zusammenarbeit ist, desto weniger detaillierte Regeln sind notwendig.

### **Leistungsmessung**

- Vertrauen Sie in die Leistungserbringung der Mitarbeitenden.
- Suchen Sie das Gespräch mit dem Mitarbeiter, bzw. der Mitarbeiterin im Falle einer merklich abnehmenden sozialen Einbindung im Team und einer abnehmenden Identifikation mit der Arbeit.
- Setzen Sie inhaltliche Ziele.

### **Lernen verzeiht Fehler**

- Lernen setzt Ausprobieren voraus. Dabei können Fehler passieren. Treiben Sie einen konstruktiven Umgang mit Fehlern voran, indem diese als Chance zum Lernen angesehen werden.

Abschliessend finden Sie einige Punkte, welche sich nicht förderlich auf die mobile (Zusammen)Arbeit auswirken würden, z. B. da sie die Autonomie als Charakteristik des mobilen Arbeitens einschränken würden:

### **Vermeiden Sie...**

- ausschliesslich virtuell Gespräche mit Ihren Mitarbeitenden zu führen.
- Alles zu regeln und vorzuschreiben (z. B. was, wann, wie ausserhalb des formellen Arbeitsplatzes erledigt wird), da dies die Autonomie als Charakteristik des mobilen Arbeitens einschränken würde (Maigatter et al., 2020, S. 291).
- die Arbeitszeit der an einem anderen Ort tätigen Mitarbeitenden einzuschränken.
- den Mitarbeitenden kleinere Arbeitsaufträge zu übertragen, um eine bessere Kontrolle zu haben.

Bei Fragen oder Bedarf an einem Workshop zum Thema digitale Führung / Führung mobiler Arbeitsteams, steht das Personalamt gerne zur Verfügung.