

# Mobile Arbeit betrieblich gestalten

– mehr Zeitsouveränität und Ruhe durch Mobilität –  
eine Balance zwischen Produktivität und Zufriedenheit

16.3.2017

Philipp Schumann GBRV bei Thomas Cook GmbH



**GBR - Gesamtbetriebsrat**

# Psychische Gefährdungsanalyse als „Seed“

- In 2014 führte Thomas Cook auf Initiative des Betriebsrats eine psychische Gefährdungsanalyse durch.
- Ein wichtiges Ergebnis dieser Gefährdungsanalyse war, dass fortwährende Unterbrechungen bei der Arbeit ein wesentlicher Belastungsfaktor sind.
- Dieses Ergebnis wurde auch durch Mitarbeiterbefragungen durch tns infratest bestätigt.
- Daraufhin gab es eine gemeinsame Initiative des Bereichs HR und des Betriebsrates für eine Testphase zu mobilen Arbeiten. Diese Testphase wurde durch eine Reihe von Workshops und Befragungen der Teilnehmenden begleitet.
- Die Unternehmensleitung unterstützte das Vorhaben aktiv

# Kick off beim „TOP 150“ Führungskräfte Meeting

Digitale Transformation

C. Cramer

## FlexWork@ThomasCook – Durchführung eines 6-monatigen Pilotprojekts zur mobilen Arbeit ab Juni 2015



- Mehr Flexibilität bzgl. Arbeitsort & Arbeitszeit
- Mobiles & störungsfreieres Arbeiten



- Zeitgemäße Antwort auf die Digitalisierung und Flexibilisierung
  - Thomas Cook als attraktiver Arbeitgeber
- Steigerung von Mitarbeiterbindung und -Zufriedenheit führt zu höherer Motivation und Leistungsbereitschaft



- Umfrage „INNENANSICHTEN“
- Every Voice 2013 und 2014
- Digitale Transformation
- „Wilde“ Mobilarbeit
- Einheitliche und verbindliche Regelung

➔ Ziel des Pilot-Projektes ist, Rahmenbedingungen und Regelungen zu erproben und zu schaffen, die den Mitarbeitern der Thomas Cook mobiles und störungsfreie(re)s Arbeiten durch die höhere Flexibilität von Arbeitsort und Arbeitszeit ermöglichen.

*Let's go!*

TOP 150 Leadership-Meeting CE | April 2015

 Thomas Cook

# Betriebsvereinbarung zur Testphase

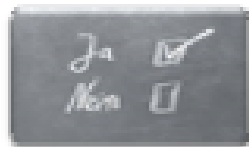
Die Rahmenbedingungen des Piloten von FlexWork@Thomas Cook sind bereits gesteckt



- Ein Kriterienkatalog bestimmt die Eignung einer Abteilung für Mobiles Arbeiten



- Eine Abteilung nimmt geschlossen an dem Piloten teil



- Jeder Mitarbeiter einer Pilotabteilung entscheidet selbst, ob und wie er das Modell nutzen möchte



- Deckelung im Piloten 1 Tag die Woche mit codierter Arbeitszeit



- Regelmäßige Evaluierung hinsichtlich Nutzung und Zufriedenheit

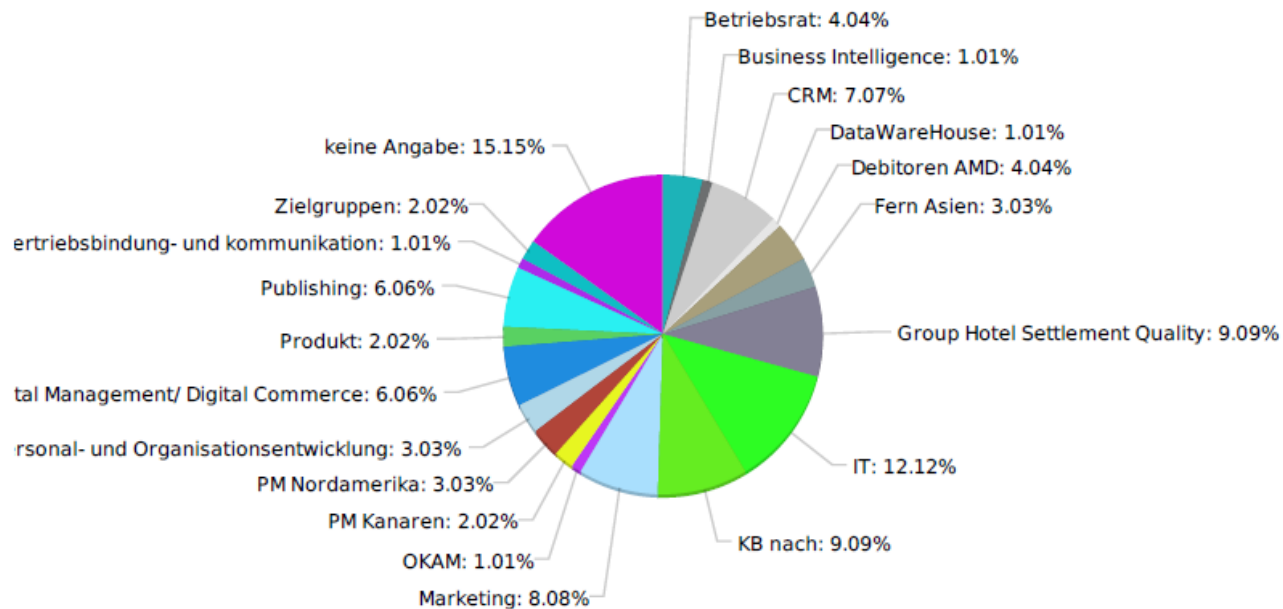
*Let's go!*

# Evaluierung

Demografische Daten							
1	Altersgruppe	< 1965	1965-1979	1980-1995	> 1995	k.A.	
2	Geschlecht	Weiblich	Männlich			k.A.	
3	Beschäftigungsverhältnis	Teilzeit	Vollzeit	Student/AZUBI	Aushilfe	k.A.	Praktikant
4	Abteilungsname						Aktiv in Elternzeit
1	Die Möglichkeit der flexiblen Gestaltung meiner Arbeitszeiten ist mir wichtig.	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	k.A.	
2	Die Möglichkeit der flexiblen Gestaltung meiner Arbeitszeiten ist gegeben.	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	k.A.	
3	Ich wünsche mir neben dem jetzigen Gleitzeit-Zeitmodell flexiblere Gestaltungsmöglichkeiten.	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	k.A.	
4	Die Möglichkeit mobil bzw. außerhalb des Unternehmens/ Büros zu arbeiten, ist mir wichtig.	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	k.A.	
5	Die Möglichkeit mobil bzw. außerhalb des Unternehmens/ Büros zu arbeiten, ist gegeben.	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	k.A.	
6	Ich nutze die Möglichkeit und habe bereits Erfahrung mit mobilen Arbeitsweisen bei TC.	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	k.A.	
7	Für mich ist ein festzugewiesener Arbeitsplatz wichtig	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	k.A.	
8	Mein Arbeitsweg dauert	unter 15 Minuten	zwischen 15 und 30 Minuten	zwischen 30 und 45 Minuten	über 45 Minuten	k.A.	Leerfeld, zur Angabe von Minuten
9	Wie oft werden Sie am Standort Ihres Büro durchschnittlich pro Tag unterbrochen?	mehr als 3x	3-2 mal	1 mal	nie	k.A.	
10	Was ist die größte Störquelle?	Telefon	Mail	Kollegen	Radio	k.A.	Externe Lärmquellen (bspw. Baustelle, Straße...)
11	Wie oft, schätzen Sie, werden Sie während des mobilen Arbeitens pro Tag unterbrochen?	mehr als 3x	3-2 mal	1 mal	nie	k.A.	Sonstige
<b>Meine Erwartungen an FlexWork@Thomas Cook</b>							
12	Das FlexWork@ Thomas Cook erhöht meine Motivation.	es trifft zu	es trifft eher zu	es trifft eher nicht zu	es trifft nicht zu	k.A.	
13	FlexWork@ Thomas Cook trägt zu meiner Zufriedenheit mit Thomas Cook als Arbeitgeber bei.	es trifft zu	es trifft eher zu	es trifft eher nicht zu	es trifft nicht zu	k.A.	
14	Meine Work-Life-Balance, also der Einklang zwischen Arbeits- und Privatleben, ist mir wichtig.	es trifft zu	es trifft eher zu	es trifft eher nicht zu	es trifft nicht zu	k.A.	
15	Ich nehme an, dass FlexWork@Thomas Cook zu einer besseren Work-Life-Balance beiträgt.	es trifft zu	es trifft eher zu	es trifft eher nicht zu	es trifft nicht zu	k.A.	
16	Welche Rückmeldung möchten Sie dem Projektteam allgemein zu FlexWork@Thomas Cook geben? Wo sehen Sie Ihre größten Vorteile, wo sehen Sie Gefahren?	<i>offene Frage</i>					

# Evaluierung

- Ausgewertet wurde ca. 100 Rückmeldungen; 90% aktiv, 10% passiv
- ¼ männlich, ¾ weiblich; Ca. 28% in Teilzeit
- Ca. 15% Führungskräfte
- Abteilungen quer durch das Unternehmen



# Evaluierung

## 2. Welche Gründe hat Ihre passive Teilnahme an FlexWork?

Anzahl Teilnehmer: 11

- (0.0%): zu hohe technische Hürden

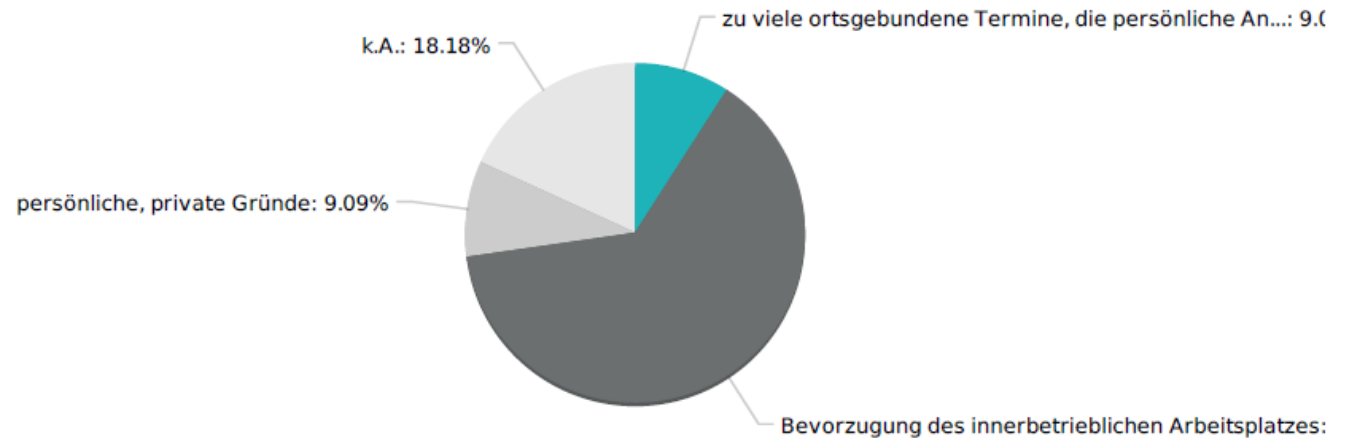
1 (9.1%): zu viele ortsgebundene Termine, die persönliche Anwesenheit erfordern

- (0.0%): fehlende Abgrenzung zur Arbeitswelt

7 (63.6%): Bevorzugung des innerbetrieblichen Arbeitsplatzes

1 (9.1%): persönliche, private Gründe

2 (18.2%): k.A.



# Evaluierung

2. FlexWork war auf max. einmal pro Woche beschränkt, wenn sich die Themen zum mobilen Arbeiten anbieten. In welchem Umfang haben Sie das genutzt?

Anzahl Teilnehmer: 88

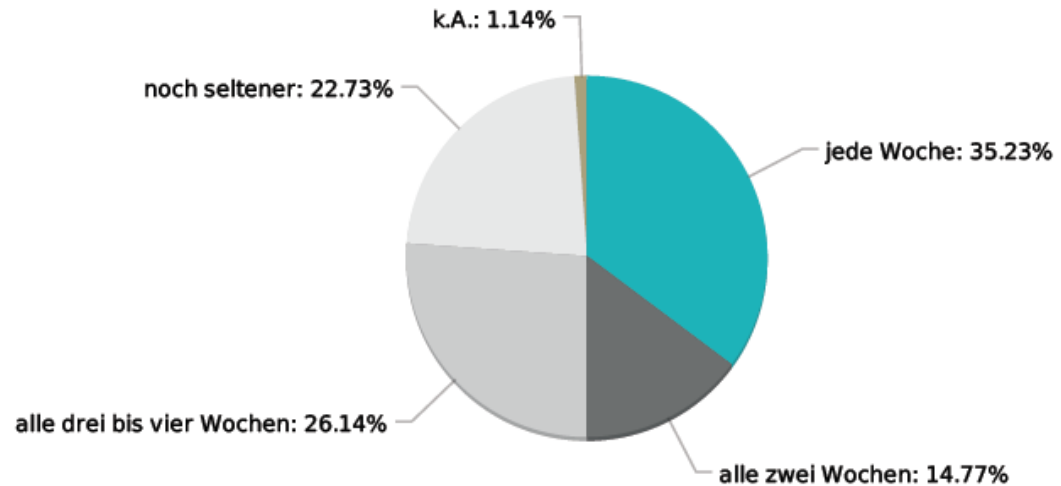
31 (35.2%): jede Woche

13 (14.8%): alle zwei Wochen

23 (26.1%): alle drei bis vier Wochen

20 (22.7%): noch seltener

1 (1.1%): k.A.





# Evaluierung

## 9. 3. In welchem Umfang möchten Sie FlexWork zukünftig nutzen, wenn Sie die Wahl hätten?

Anzahl Teilnehmer: 65

1 (1.5%): gar nicht mehr

50 (76.9%): im bisherigen Umfang, weil 1 Tag pro Woche ausreicht

1 (1.5%): k. A.

13 (20.0%): Andere

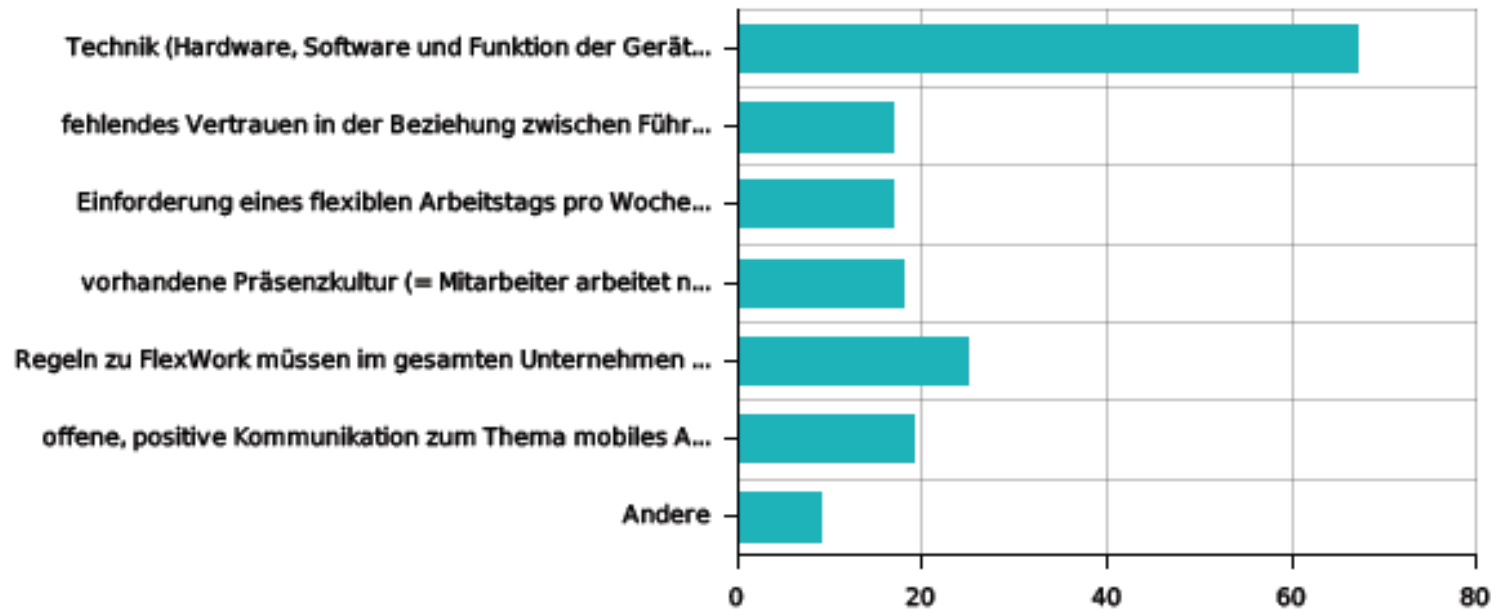
Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- je nach Themen und Besetzung im Büro wären mehr Tage bestimmt machbar
- Es sollte entsprechend der teaminternen Möglichkeiten auf jeden Fall mehr Freiraum durch eine Anhebung der prozentualen Nutzungsmöglichkeit auf min. 40 bis 60 % geben
- in der Regel reicht 1 Tag / bei Bedarf mehr
- Auch außerhalb der Kernzeiten (z.B. abends)
- Bis zu 2 Tage pro Woche wären für mich optimal.



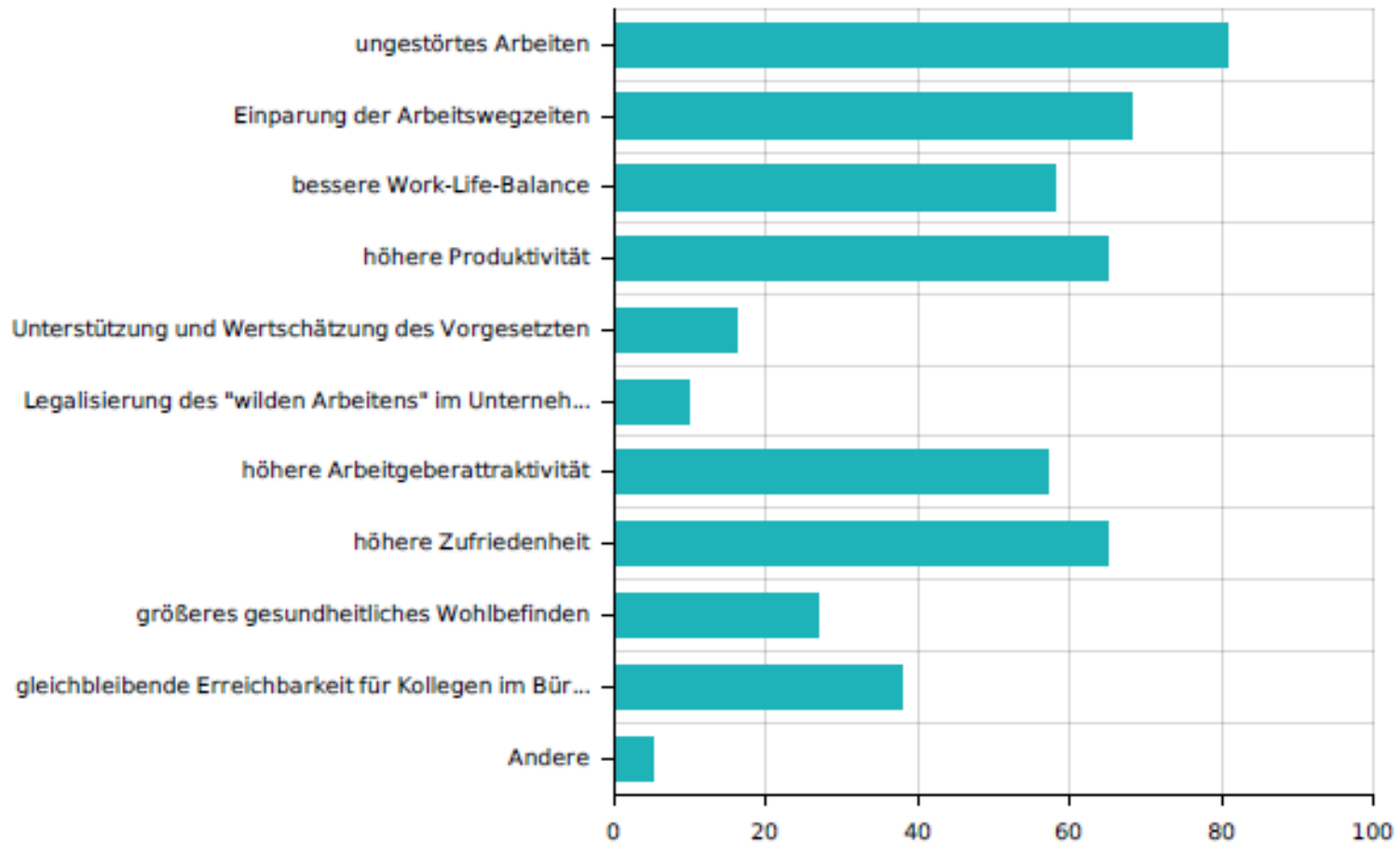
# Evaluierung

Was sind bei einer großflächigen Einführung aus Ihrer Sicht die größten Störfaktoren?



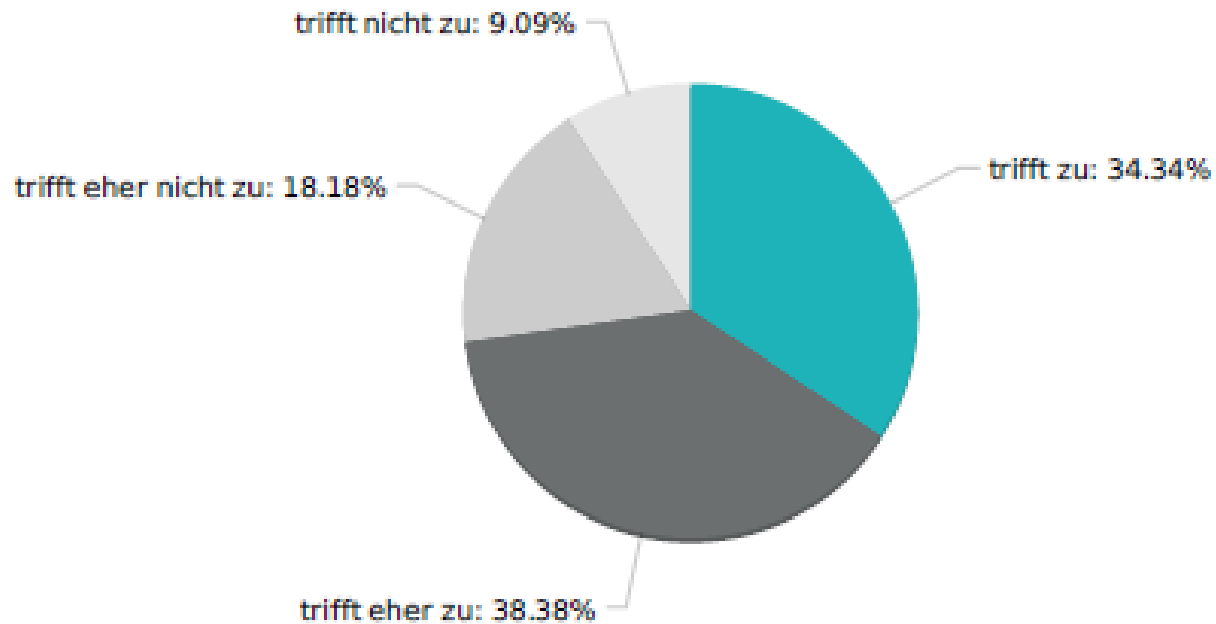
# Evaluierung

Was sind bei einer großflächigen Einführung für Sie persönlich die größten Mehrwerte?



# Evaluierung

Für mich ist ein fest zugewiesener Arbeitsplatz wichtig.



# Eine Betriebsvereinbarung für Alle

## 1. Präambel

Ziel der Vereinbarung ist es, den Kolleginnen und Kollegen von Thomas Cook mobiles und störungsfreie(re)s Arbeiten zu ermöglichen.

Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die steigende Internationalisierung des Unternehmens, das Erfordernis der Wettbewerbsfähigkeit sowie die modernen Arbeits- und Kommunikationsmittel haben zunehmend Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsstrukturen.

Mit FlexWork und der damit verbundenen Möglichkeit der Flexibilisierung und Individualisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit soll diesen Veränderungen Rechnung getragen und eine Verbesserung der Arbeitsqualität und -produktivität erreicht werden. Dies führt zu mehr Selbstbestimmung und hat positive Auswirkungen auf die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit der tariflichen und außertariflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (im weiteren Mitarbeiter genannt).

FlexWork bezweckt nicht die ständige Erreichbarkeit der Mitarbeiter oder eine über die vertragliche Arbeitszeit hinausgehende Ausweitung des Arbeitsvolumens.

# Eine Betriebsvereinbarung für Alle

## 3. Definition FlexWork

Jegliche für den Arbeitgeber erbrachte Tätigkeit, die an einem vom zugewiesenen Arbeitsplatz abweichenden Ort erbracht wird.

FlexWork kann – im Rahmen der gesetzlichen Regelungen – ganztägig oder tagesanteilig erfolgen. Die Arbeitszeit kann hierbei flexibel auf verschiedene Arbeitsorte und Tageszeiten innerhalb und außerhalb der Betriebsstätten der TC aufgeteilt werden.

Dienstreisen, Bereitschaftsdienste, die Arbeit an einem eingerichteten Heimarbeitsplatz (Homeoffice) sowie Tätigkeiten im Außendienst sind nicht FlexWork und fallen daher nicht unter diese Betriebsvereinbarung.

1



# Eine Betriebsvereinbarung für Alle

## 4. Grundsätze zu FlexWork

FlexWork ist für den Mitarbeiter freiwillig.

Zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist die Teilnahme bzw. Durchführung von FlexWork im Vorfeld abzustimmen. Die zum Zeitpunkt des Inkrafttretens dieser Betriebsvereinbarung bestehenden individuellen Abmachungen (z.B. zu HomeOffice) gelten als getroffene Absprachen und werden von der vorliegenden BV nicht berührt.

Eine Ober- bzw. Untergrenze an FlexWork-Tagen und -zeiten wird durch diese Betriebsvereinbarung nicht vorgegeben. FlexWork erfolgt im Rahmen der jeweils geltenden regelmäßigen täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit und bedeutet keine Erweiterung von Kapazitäten. Einzuhalten sind die jeweils geltenden gesetzlichen bzw. tarifvertraglichen und betrieblichen Regelungen.

FlexWork ist so zu gestalten, dass eine angemessene Einbindung in den betrieblichen Arbeitsalltag und in das betriebliche Sozialgefüge sichergestellt ist. Dabei ist auch darauf zu achten, dass die betrieblichen Aufgaben im Team gleichmäßig verteilt bleiben. Die virtuelle online-Teilnahme an Team- bzw. Gruppenrunden ist unter Berücksichtigung von 6.2 und 6.3 möglich.

# Eine Betriebsvereinbarung für Alle

## 6.2.1 Mitarbeiter mit Zeiterfassung

FlexWork-Zeiten werden über eine Codierung der Stechuhr automatisch an die tägliche Arbeitszeit angepasst (analog Dienstgang).

Abweichend geleistete Arbeitsstunden werden an das zuständige Sekretariat gemeldet und im Zeiterfassungssystem codiert.



# Eine Betriebsvereinbarung für Alle

## 6.3 Erreichbarkeit und Reaktionszeit während FlexWork

Der Mitarbeiter stimmt mit seiner Führungskraft unter Berücksichtigung und Abwägung betrieblicher und privater Erfordernisse seine Erreichbarkeit ab. Diese orientiert sich an der im jeweiligen Team üblichen Lage der Arbeitszeit, kann aber auf Wunsch davon abweichen. Außerhalb der abgestimmten Zeiten hat der Mitarbeiter das Recht, nicht erreichbar zu sein. Dazu zählen in der Regel - soweit nicht Bestandteil des jeweiligen Arbeitszeitmodells - die Abend- und Morgenstunden sowie Samstage, Sonn- und Feiertage.

Eine angemessene Reaktionszeit wird – wo erforderlich – innerhalb der vereinbarten Arbeitspakete definiert.

Die gesetzlichen, tarifvertraglichen und betrieblichen Regelungen u.a. zu Gleitzeit, Urlaub, Arbeitsunfähigkeit sowie zur Einhaltung der Sonn- und Feiertagsruhe sind auch bei der Erreichbarkeit und Reaktionszeit einzuhalten.

# Chancen und Risiken

## Chancen

- Hohe Attraktivität für Beschäftigte
- Flexible Gestaltung der Arbeit unter Berücksichtigung der privaten Bedürfnisse
- Störungsreduziertes Arbeiten
- Gutes Arbeitsklima / Vertrauen

## Risiken

- „einseitiger“ Nutzen
- Misstrauen
- Selbstausbeutung
- Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben