



## Energie-Vorbild Gutes Beispiel

Technische Umsetzung Massnahme 15:  
Förderung mobil-flexibler Arbeitsformen

# Arbeiten, wo es am besten geht



Bei der SBB verfügen alle Mitarbeitenden über mobile Geräte

Um flexible Arbeitsformen zu fördern, hat die SBB mit anderen Schweizer Arbeitgebern die Work Smart Initiative lanciert. Eine Hauptaktivität der Initiative ist die Herausgabe einer Charta. Mit ihrer Unterzeichnung verpflichtet sich die SBB, flexible Arbeitsformen im eigenen Unternehmen zu fördern.

In Unternehmen mit flexiblen Arbeitsformen kann dort gearbeitet werden, wo es am besten geht. Das kann im Büro, zu Hause oder auch unterwegs sein. Es bedeutet aber nicht, dass die Mitarbeitenden fünf Tage pro Woche außerhalb des Arbeitsplatzes verbringen. Die meisten Mitarbeitenden tauschen sich gerne am Arbeitsplatz mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus. Bei der SBB ist die flexible Arbeitsform ausdrücklich ein Angebot für Mitarbeitende und keine Pflicht.

**Warum will die SBB flexible Arbeitsformen?**  
Dank flexiblen Arbeitsformen erhofft sich die SBB eine Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeberin wie auch motiviertere und produktivere Mitarbeitende. Mit der Massnahme erleichtert sie die Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen. Vor allem aber möchte die SBB dadurch die Pendlerströme zu Hauptverkehrszeiten entlasten. Dass mit der Massnahme auch Reisewege, physische Arbeitsplätze und damit der Energieverbrauch reduziert werden können, ist ein schöner Nebeneffekt. Die Auswirkungen auf den Energieverbrauch hat die SBB aber noch nicht quantifiziert.

# Gutes Beispiel

## Wie lebt die SBB diese Arbeitsform?

Alle rund 33 000 Mitarbeitenden der SBB wurden mit Tablet oder mit Handy und Laptop ausgerüstet. Über das Mobiltelefon sind die Mitarbeitenden theoretisch immer und überall erreichbar. Die Erreichbarkeit ist auf Unternehmensebene nur sehr allgemein geregelt. In den Verhaltensgrundsätzen zur elektronischen Kommunikation heißt es, dass Anrufe und SMS während der Arbeitszeit umgehend beantwortet werden sollten. In der Freizeit müssen SBB Mitarbeitende jedoch nicht generell erreichbar sein. Häufig werden detailliertere Vereinbarungen auf Teamebene getroffen. So arbeiten viele Teams am Tag des Teammeetings ganz im Büro. Um im Homeoffice eine Grenze zwischen Privat- und Arbeitsleben zu ziehen, haben sich einige Teams auf die offizielle Verabschiedung über das Chat-Programm geeinigt.

Für Angestellte mit Büroarbeitsplatz ist «Skype for Business» ein wichtiges Arbeitsinstrument. In diesem Computerprogramm sind alle Mitarbeitenden der SBB aufgeführt und es wird angezeigt, wer online ist. Sehr einfach können analog zu Telefonkonferenzen Skype-Konferenzen gestartet werden. Da Skype for Business und Office ineinander greifen, können z. B. Einladungen für Skype-Konferenzen direkt aus dem Outlook versendet werden. Personen, die gerade nicht über eine Internetverbindung verfügen, wählen sich einfach über das Handy in die Konferenz ein. Die formelle Zusammenarbeit kann so relativ unkompliziert organisiert

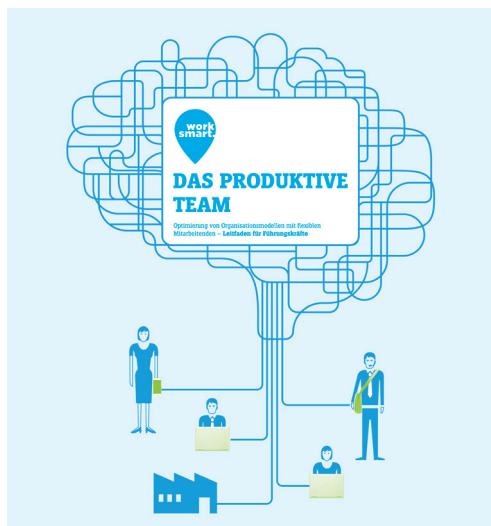
werden, auch wenn die Mitarbeitenden an ganz unterschiedlichen Orten arbeiten. Viel schwieriger ist der informelle Austausch; der kleine Schwatz auf dem Gang, das Gespräch in der Kaffeepause oder beim Mittagessen. Für solche Zwecke wird bei der SBB der Chat im Skype for Business intensiv genutzt. Eine kurze Frage oder Information kann einfach über den Chat dem Kollegen mitgeteilt werden. Einige Teams gehen für den informellen Austausch nach dem Team-Meeting gemeinsam zum Mittagessen.

## Missbrauch oder Burnout?

Bei der SBB sind flexible Arbeitsformen und die Ausrüstung mit modernen ICT Geräten Anliegen, die in den letzten Jahren auch von der obersten Managementstufe unterstützt wurden. Ein wichtiger Schritt bei der Umsetzung war dabei der Umzug nach Wankdorf, wo im Desksharing gearbeitet wird. Voraussetzung für mobile Arbeitsformen war die Verfügbarkeit mobiler Geräte (Handy, Laptop, Tablet) bei allen Mitarbeitenden.

Die Vorgesetzten müssen bei flexiblen Arbeitsformen ihre Mitarbeitenden zielorientiert führen, da die Präsenzzeit im Büro nicht relevant ist. In der Anfangsphase verursachen flexible Arbeitsformen bei den Vorgesetzten häufig Angst vor Führungsverlust. Die Programm-Verantwortlichen sehen die SBB noch in dieser Phase. Dabei sei wichtig, dass die Vorgesetzten das Vertrauen in ihre Mitarbeitenden aufbauen. Wenn bei einzelnen Mitarbeitenden das nötige Vertrauen fehlt, können Vorgesetzte auf das Arbeiten im Büro bestehen. Bei neuen Mitarbeitenden kann es sinnvoll sein, dass sie zu Beginn so viel wie möglich im Büro arbeiten, um die Kollegen kennen zu lernen und die Unternehmenskultur schneller zu verinnerlichen.

Gemäss eigener Aussage ist die Swisscom in der Umsetzung bereits einen Schritt weiter: Flexibles Arbeiten ist für die meisten Mitarbeitenden des Konzerns selbstverständlich. Umso wichtiger ist es, ihnen zu ermöglichen, den Umgang mit den neuen technischen Möglichkeiten eigenverantwortlich zu gestalten. Schliesslich ist eine ausgewogene Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zentral. Führungsverantwortliche



Titelseite des Work-Smart-Leitfadens für Führungskräfte

Energie-Vorbild

# Gutes Beispiel

nehmen hier nicht nur eine Vorbildrolle ein, sondern sollten mit ihren Mitarbeitenden Themen wie Erreichbarkeit, Präsenz und Arbeitsauslastung aktiv thematisieren.

Bei der SBB entscheiden die Mitarbeitenden selbst, ob sie an ihren freien Tagen geschäftliche Telefonate oder Emails erledigen. Ihre Arbeitszeit erfassen sie (je nach Kaderstufe) im SAP. Eine Anleitung zeigt auf, worauf Vorgesetzte und Mitarbeitende bei flexiblen Arbeitsformen achten sollten.

### Wie ist die flexible Arbeitsform geregelt?

Auf Unternehmensebene ist geregelt, dass flexibles Arbeiten eine freiwillige Arbeitsform ist. Eine interne Weisung definiert das Wer, Wie und Wo und enthält alle Regeln und Grundlagen, die zu beachten sind. Vorgesetzte und Mitarbeitende entscheiden gemeinsam, ob flexibel gearbeitet wird. Eine mündliche Abmachung reicht. Mitarbeitende, welche die Bewilligung für flexibles Arbeiten schriftlich bestätigt haben möchten, können eine Vorlage vom Intranet herunterladen und von ihrem Vorgesetzten unterzeichnen lassen. Diese Vorlage wird aber kaum verwendet.

Ziel der SBB ist, dass alle Mitarbeitenden mit geeignetem Job-Profil auf Wunsch flexibel arbeiten können. Zu diesem Zweck werden die Mitarbeitenden über die Mitarbeiterzeitschrift, Kadernewsletter, Intranet und Aushänge informiert. Außerdem werden neue Kaderpersonen mittels Schulungen über Work Smart aufgeklärt.

### So setzen Sie selber um.

- Rüsten Sie ihre Mitarbeitenden mit geeigneten technischen Hilfsmitteln aus (z.B. Mobiltelefon und Laptop oder Tablet).
- Erstellen und kommunizieren Sie Guidelines und Regelungen; bei grossen Unternehmen eventuell auf Abteilungs- oder Teamebene.
- Schulen Sie ihre Führungskräfte in zielorientierter Führung.

### Weitere Informationen

- [Website](#) der Work Smart Initiative
- [Leitfaden](#) der Work Smart Initiative für Führungskräfte
- [Website](#) von Skype Business

### Kontakt

SBB  
Nadia Stillhart  
nadia.stillhart@sbb.ch

## Das Energie-Vorbild im Überblick

Die Jahresberichte sind das Kernstück der Berichterstattung der Initiative Energie-Vorbild. Sie stellen die 39 gemeinsamen Massnahmen vor und fassen die Aktionspläne der Akteure zusammen, die auch ihre spezifischen Massnahmen enthalten. Zudem ermöglichen sie ein Monitoring aller Massnahmen. Die Berichte finden Sie auf [www.energie-vorbild.ch](http://www.energie-vorbild.ch).

### Kontakt

Bundesamt für Energie BFE, 3003 Bern  
Telefon +41 58 462 56 39  
[www.bfe.admin.ch](http://www.bfe.admin.ch)

