



NACHLESE | CommunityCall 10.09.2025 - Future of Work meets entgrenzte Telearbeit?

Im Rahmen des ersten CommunityCall haben Benedikt Montag (BKA) und Lisa Bauer (BMI) über ein Thema gesprochen, das derzeit viele Organisationen bewegt: Flexibilität in der Arbeitsgestaltung. Diese ist in aller Munde, doch wie wirkt sich maximale Freiheit bei Arbeitszeit und Arbeitsort tatsächlich auf die Performance von Verwaltungseinheiten aus? Genau dieser Frage ist die Abteilung III/9 des BKA im Future of Work-Reallabor „FoW meets ZRU“ gemeinsam mit dem Zentrum für Ressourcensteuerung und Unternehmensqualität der Sicherheitsakademie des BMI in den letzten zwei Jahren wissenschaftlich, iterativ und agil nachgegangen.

Was dabei herausgekommen ist wurde in unserem CommunityCall am 10. September 2025 erzählt und wird in dieser Nachlese, wo auf die Fragen aus der Community eingegangen wurde, festgehalten.

- **Wenn ich das bei mir auch machen will, was würdet ihr mir empfehlen?**

Benedikt Montag: Telearbeit benötigt klare, transparente und kollektiv angenommene Regeln, welche sowohl auf die Bedürfnisse der Organisation als auch der Mitarbeiter:innen angepasst sind. Insbesondere Führungskräfte, Entscheidungsträger:innen und etwaige Stolpersteine sollten im Projektverlauf früh mitgedacht und einbezogen werden. Für ein erfolgreiches Projekt, ist es notwendig sich strukturierte Gedanken darüber zu machen, was am Ende des Projekts mit den Ergebnissen passieren soll. Im Projektverlauf sollte auf unterschiedliche Geschwindigkeiten der Mitarbeiter:innen geachtet werden. Besonders kritische Geister können im Projektverlauf von großem Wert sein.

Lisa Bauer: Am wichtigsten ist, die Mitarbeiter:innen früh ins Boot holen, sodass sich alle eingebunden fühlen. Nur wenn Führungskräfte und Mitarbeiter:innen an einem Strang ziehen, kann es ein erfolgreiches Projekt werden. Auch bedenken, dass es Mitarbeiter:innen gibt, die fixe Arbeitszeiten benötigen oder vielleicht nicht im Home Office arbeiten wollen. In so einem Projekt haben alle Arbeitsweisen Platz und erfolgreich kann es nur sein, wenn sich alle Arbeitsweisen darin wiederfinden können.

- **Nochmal zurückblickend, was würdet ihr aus heutiger Sicht anders machen bzw. würdet ihr etwas anders machen?**

Benedikt Montag: Ich würde Führungskräfte noch stärker in die Projektkonzeption einbeziehen, als auch bereits sehr früh im Projektverlauf „Commitment“ herstellen, was mit den Ergebnissen folgend passieren wird. Ebenfalls würde ich bei einem erneuerten Projekt einen stärkeren Fokus auf Schnittstellen-Organisationen legen (Was hat sich für Organisationseinheiten (OE) geändert, welche mit der umsetzenden OE in Kontakt stehen?). Durch den erheblichen Zeitaufwand von Interviews würde ich auch stärker quantitativ arbeiten, wobei zumindest Blitzlichter aus qualitativen Erhebungen unerlässlich sind, um die gefühlten Änderungen in der Arbeitswelt nachvollziehen zu können.

Lisa Bauer: Als Führungskraft würde ich vorab proaktiv eine Vielzahl an unterschiedlichen Kennzahlen zur Leistungsmessung definieren (für jeden Tätigkeitsbereich), da sich gegen Ende des Projekts gezeigt hat, dass diese für die oberen Führungsebenen maßgeblich sind, um den Projekterfolg zu bewerten. Wenn man gemeinsam mit allen Mitarbeiter:innen sinnvolle Kennzahlen für jeden Tätigkeitsbereich definiert, ist es für die Mitarbeiter:innen auch nachvollziehbarer, warum es notwendig ist, ihre Performance zu messen (anstatt der aufgewandten Zeit pro Tätigkeit).

- **Was waren die Barrieren, die Sie überwinden mussten? Gab es welche?**

Benedikt Montag: Die Genehmigung des Projekts war ein langatmiger Prozess, da Verwaltung normalerweise kaum ergebnisoffen bzw. experimentell vorgeht. Man sollte hier ganz klar, schon früh, die Vorteile einer solchen Vorgehensweise herausarbeiten. Umfragen durchzuführen, ist sowohl technisch als auch organisatorisch kein unterkomplexes Unterfangen. Es benötigt ein frühes Bewusstsein für die notwendigen Ressourcen (Umfragetool, Datenschutz-Expertise, Einbezug Personalvertretung, etc.).

Lisa Bauer: Genau, die größte Barriere war die Genehmigung, dieses Reallabor zu starten bzw. diese Interventionen (entgrenzte Telearbeit und aufgehobene Kernzeit) in dieser Form durchführen zu dürfen. Daher jedenfalls bereits einige Zeit vor dem gewünschten Start alle maßgeblichen Führungsebenen ins Boot holen und strategische Argumente finden, warum so ein Projekt nicht nur für die Organisationseinheit, sondern für die gesamte Organisation einen Mehrwert bringt.

- **Wie war das Gefühl im Team vor, während und nach diesem Prozess? (Stichwort: Nicht messbar 😊)**

Benedikt Montag: Aus Projektleitungsperspektive war das Gefühl im Team stets positiv und dem Wandel freudig zugewandt. Da derzeit noch eine Entscheidung bzgl. der weiteren Vorgehensweise aussteht, gibt es aus meiner Wahrnehmung derzeit „nach dem Projekt“, durchaus Unsicherheit und leichte Unzufriedenheit. Aber hier kann Lisa sicher mehr berichten. Teamgefühl kann via Mitarbeiter:innen-zentrierten Maßstäben durchaus „objektiv“ erhoben werden, ob diese Angaben dann richtig sind, kann man aber natürlich schwer einschätzen. Die durchgeführten Workshops können hier aber als wichtiger Hebel und Indikator für das Teamgefüge herangezogen werden.

Lisa Bauer: Wir haben das Glück, dass die Zusammenarbeit in unserer Organisationseinheit immer schon großartig funktioniert hat und daher das Gefühl im Team vor dem Prozess bereits von gegenseitigem Vertrauen geprägt war. Während des Prozesses hat sich dieser Zusammenhalt, vor allem auch durch die gemeinsamen Workshops, in denen die neue Arbeitsorganisation gemeinsam entwickelt wurde, noch einmal gesteigert und trotz der vermehrten Telearbeit und den flexibleren Arbeitszeiten positiv entwickelt. Da noch nicht entschieden wurde, wie es jetzt „nach dem Projekt“ weitergeht, gibt es vermutlich gewisse Unsicherheiten, die aber in der täglichen Zusammenarbeit und vor allem im Teamgefühl nicht spürbar sind.

- **Wurde das Reallabor stark genutzt? Was ist eure Einschätzung dazu?**

Benedikt Montag: Vor Start des Reallabors wurde die Mitarbeiter:innen durch die Führungskraft gebeten bei dem Projekt mitzumachen. Dennoch wurde hier auch eine „drop-out-Option“ implementiert- also die Möglichkeit nicht am Projekt teilzunehmen. Diese wurde durch eine:n Mitarbeiter:in genutzt. Alle anderen Mitarbeiter:innen waren bei dem Projekt dabei. Durch die im Governance-Dokument festgelegte Flexibilität, wurde es den Mitarbeiter:innen aber selbst überlassen, inwiefern Sie die Möglichkeit zur entgrenzten Telearbeit auch tatsächlich nutzen.

Lisa Bauer: Für mich war es sehr spannend zu sehen, dass die Möglichkeiten der flexibleren Zeiteinteilung und der entgrenzten Telearbeit von den Mitarbeiter:innen wirklich sehr breit genutzt wurden. Neben einigen wenigen Personen, die wenig Telearbeit in Anspruch genommen haben, da sie Büro und zu Hause gerne auch räumlich trennen, gab es jene, die Telearbeit an all den Tagen genutzt haben, an denen sie nicht physisch (z.B. aufgrund von Terminen) im Büro anwesend sein mussten. Auch die flexiblere Zeiteinteilung aufgrund der Aufhebung der Kernzeit (9-13 Uhr) wurde sehr breit genutzt, indem manche Mitarbeiter:innen beispielsweise zeitversetzt gearbeitet haben (11-19 Uhr), andere haben ihre Arbeitszeit für mehrere Stunden unterbrochen, um dann am Abend (z.B. nachdem sie ihren familiären bzw. privaten Verpflichtungen nachgehen konnten) weiterzuarbeiten. Die Möglichkeiten zur flexibleren Zeiteinteilung und entgrenzten Telearbeit wurden daher von den Mitarbeiter:innen in all ihren Facetten voll ausgenutzt und zwar jeweils in jenem Maß, in dem die Mitarbeiter:innen ihren familiären und privaten Verpflichtungen am besten nachkommen konnten.

- **Wie geht es jetzt nach dem Reallabor weiter?**

Benedikt Montag: Eine Entscheidung seitens BMI zur konkreten weiteren Vorgehensweise im ZRU der SIAK ist noch ausstehend. Seitens BKA fließen die gewonnenen Erkenntnisse in Fortbildungsangebote, etw. Dienstrechtsnovellen und Telearbeitsrichtlinien ein.

Lisa Bauer: Ein Ziel des Reallabor war es, aus den Erkenntnissen Voraussetzungen zu erarbeiten, unter denen andere Organisationseinheiten ebenfalls entgrenzte Telearbeit bzw. diese zeitliche Flexibilität in Anspruch nehmen können. Die Entscheidung zur weiteren Vorgehensweise ist seitens BMI noch ausstehend.

- **Habt Ihr Euch auch die „Kund:innen“-Perspektive angesehen? (zB im Kontext Performance)**

Benedikt Montag: Diese wurden tw. durch Fragebatterien erhoben und durch das implementierte Sounding Board abgefragt. Der Fokus der „Kund:innen-Perspektive“ hat im Projektverlauf aber sicherlich zu wenig Aufmerksamkeit erfahren.

Lisa Bauer: Im E-Learning-Center (das ja ein Teil des ZRU ist) sehen wir uns die Kund:innen-Perspektive nach jedem E-Learning-Projekt an. Somit war es möglich, diese „vor und während des Reallabors“ zu vergleichen, was sehr positiv ausgefallen ist. Im Ressourcencenter wurde die Kund:innen-Perspektive jedoch nicht explizit abgefragt.

- **Wie und durch wen lief die wissenschaftliche Begleitung?**

Benedikt Montag: Das ursprüngliche Erhebungsinstrument (inkl. der verwendeten Guttman-Skala) wurde kooperativ gemeinsam mit der Wirtschaftsuniversität Wien (Dr. Prof. Jurgen Willems) und der Universität für Weiterbildung Krems (Dr.in Noella Edelman) erstellt. Der Fragebogen wurde folgend jedoch gemäß der Bedürfnisse des ZRU der SIAK adaptiert und gemeinsam mit der Personalvertretung als auch internen Dienstrechts- und Personalexpert:innen leicht adaptiert. Die Umfragen selbst wurden in einem ca. 3-4 monatigen Abstand via Lime Survey durchgeführt. Zusätzlich zu den durchgeführten Workshops wurden auch zweimalig Interviews durch das BKA durchgeführt, um die gefühlten Änderungen der „Arbeitsrealitäten“ nachvollziehen zu können.

Lisa Bauer: Da die wissenschaftliche Begleitung durch das BKA erfolgte, ist diesen Ausführungen nichts hinzuzufügen.