



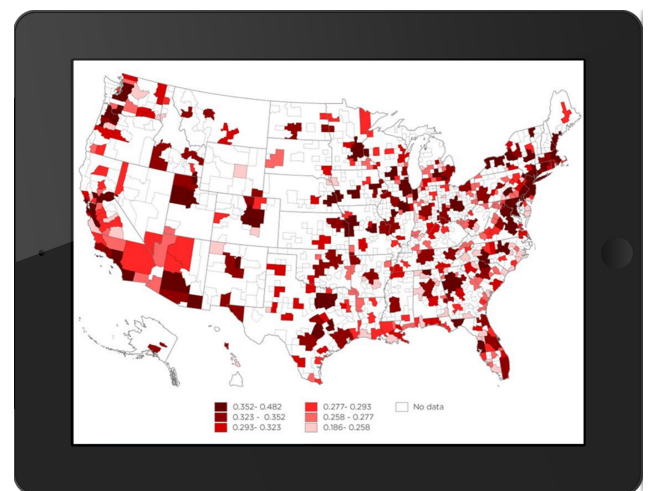
WHITEPAPER

Praktische Schritte zum Aufbau einer Homeoffice-Strategie

HR-Lösungen

Die COVID-19-Pandemie hat unsere Arbeitsweisen nachhaltig verändert. Auch wenn Impfstoffe die Auswirkungen des Virus auf der ganzen Welt abmildern, gibt es unzweifelhaft neue Erwartungen an die Arbeitsweisen von Unternehmen. Flexible Arbeitsregelungen sind die neue Normalität. Auf zukünftige Krisen vorbereitet zu sein hat nun oberste Priorität. Die operativen Strategien müssen sich in einer Weise weiterentwickeln, die einen noch nie dagewesenen Anteil von Arbeitskräften im Homeoffice berücksichtigt. Während es für einige Branchen leicht ist, sich an diese Veränderungen anzupassen, könnten andere Schwierigkeiten haben, in diesem neuen Umfeld zu bestehen. Aber durch die Nutzung innovativer Technologien, Ideen und Best Practices kann jedes Unternehmen Wege finden, um über die gegenwärtige Krise hinaus erfolgreich zu sein.

Bestimmte Branchen und Positionen werden niemals für Homeoffice oder flexible Arbeitszeiten in Frage kommen. Eine kürzlich von der Universität Chicago durchgeführte Erhebung zeigt indes, dass 34 % der Arbeitsplätze in den USA durchaus ins Homeoffice verlegt werden könnten.¹ Tatsächlich hat sich der Anteil der Mitarbeiter, die von zu Hause aus arbeiten, in den letzten 15 Jahren verdreifacht.² Der traditionelle Widerstand gegen flexible Arbeitsregelungen beruht auf Bedenken, dass die Arbeit im Homeoffice weniger produktivitätsfördernd sein könnte als die Arbeit im Büro.

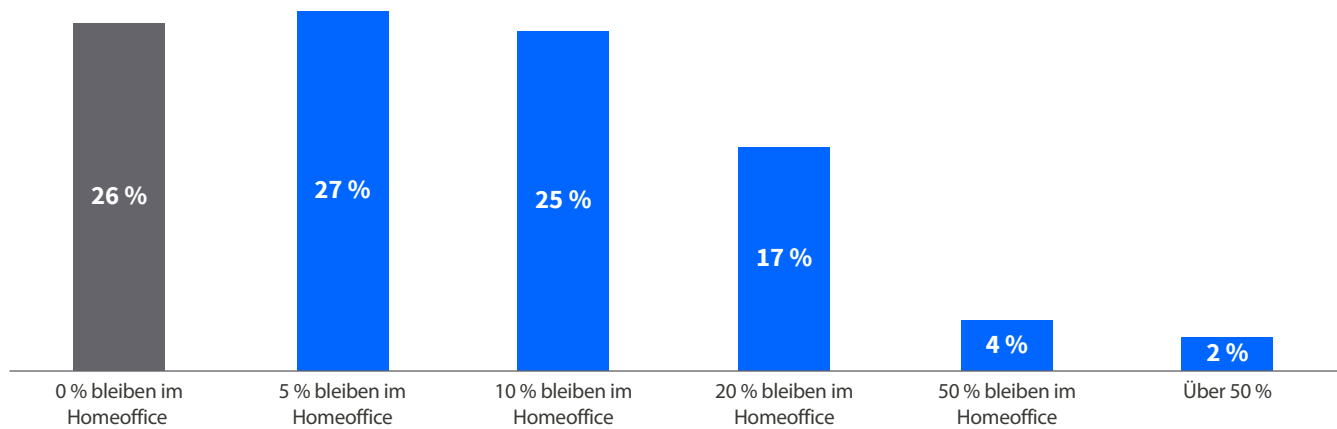


Geografische Verteilung des Anteils der Arbeitsplätze, die ins Homeoffice verlegt werden können, auf städtische Gebiete.¹

Abb. 1: 74 % der Unternehmen planen, nach COVID-19 dauerhaft zu mehr Homeoffice zu wechseln

Wie hoch ist der Anteil an Ihrer bislang ausschließlich im Unternehmen tätigen Belegschaft, der nach COVID-19 dauerhaft im Homeoffice bleiben wird?

■ % der Unternehmen



Quelle: Gartner (April 2020)

Eine auf zwei Jahre angelegte Studie der Stanford University weist hingegen einen Produktivitätsschub im Umfang eines komplettes Arbeitstages pro Woche nach, wenn Angestellte zu Hause arbeiten dürfen. Darüber hinaus ging die Personalfluktuation um 50 % zurück, und Personen, die von zu Hause aus gearbeitet haben, melden sich seltener krank. Es offenbart sich sogar ein finanzieller Vorteil: Das Unternehmen spart durch die Reduzierung der Bürofläche knapp 2.000 Dollar pro Mitarbeiter an Miete ein.³

Die COVID-19-Pandemie hat einem breiten Spektrum von Arbeitskräften die Möglichkeiten des ortsunabhängigen Arbeitens eröffnet, und viele erwarten, dass es schwierig – wenn nicht gar unmöglich – sein wird, zu traditionellen Arbeitsweisen zurückzukehren. Eine aktuelle Untersuchung von Gartner zeigte, dass 74 % der CFOs erwarten, dass einige ihrer Mitarbeiter auch nach Beendigung der Pandemie weiterhin im Homeoffice arbeiten werden.⁴

Tatsächlich treten die gravierendsten Probleme bei der Arbeit im Homeoffice nur dann auf, wenn es Unternehmen an einer gut etablierten, durchdachten Homeoffice-Strategie mangelt. Dieser Leitfaden enthält konkrete Vorschläge, wie Unternehmen auf die aktuellen Krisenbedingungen reagieren und gleichzeitig die strategischen Grundlagen für eine neue, stärker auf Homeoffice ausgerichtete Zukunft legen können.

Arbeit im Homeoffice – eine Revolution

Unternehmen stellen allmählich Überlegungen zu Zeitplänen und Logistik für die Rückkehr an den Arbeitsplatz an. Doch der Arbeitsplatz wird vielleicht nie mehr so sein wie früher. Dort, wo auf eine physische Präsenz absolut nicht verzichtet werden kann, ist möglicherweise eine komplette Umgestaltung der Büros erforderlich, um die Sicherheit und Gesundheit der Belegschaft zu gewährleisten. Aus der Vergangenheit bekannte Großraumbüros, die Social Distancing gestatten, könnten ein Revival erleben. Investitionen für die Verbreiterung von Korridoren und den Ausbau von Luftfiltersystemen dürften unverzichtbar werden. Viele der wirkungsvollsten Veränderungen werden jedoch von logistischen Umgestaltungen herrühren, die keine baulichen Renovierungen erfordern.

Für viele Führungskräfte besteht die Lösung darin, neue Planungsformen für die Beschäftigten zu finden – etwa indem die Belegschaft in „Gruppen“ aufgeteilt wird, die an wechselnden Tagen im Büro erscheinen. Dies reduziert die gesundheitliche Gefährdung und ermöglicht es dennoch allen Mitarbeitern, regelmäßig ins Büro zu kommen. Andere Unternehmen könnten auch zu dem Schluss kommen, dass es mehr Sinn macht, einem Teil der Belegschaft einfach zu gestatten, im Homeoffice zu bleiben. Betroffene Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben in einem flexibleren Arbeitsmodell eine Fülle von Vorteilen erlebt.⁵

Abb. 2: 5 nachgewiesene Vorteile von Homeoffice für Unternehmen

| | | |
|--|---------------------------|--|
| | Produktivität | Mitarbeiter im Homeoffice sind im Durchschnitt um 35 bis 40 % produktiver als ihre Kollegen im Büro und verzeichnen eine Leistungssteigerung um mindestens 4,4%. |
| | Leistungsfähigkeit | Mehr Selbständigkeit dank örtlicher Unabhängigkeit schlägt sich im Arbeitsergebnis mit 40 % weniger Qualitätsmängeln nieder. |
| | Engagement | Höhere Produktivität und Leistung verdichten sich zu einem stärkeren Engagement – mit anderen Worten: 41 % weniger Fehlzeiten. |
| | Mitarbeiterbindung | 54 % der Arbeitnehmer geben an, sie würden den Arbeitgeber wechseln, wenn ihnen mehr Flexibilität geboten würde. Homeoffice-Vereinbarungen könnten so eine um 12 % niedrigere Personalfuktuation bewirken. |
| | Rentabilität | Unternehmen sparen durchschnittlich 11.000 Dollar pro Jahr und Mitarbeiter in Teilzeit-Homeoffice– das entspricht einem Rentabilitätsplus von 21 %. |

Quelle: Forbes (Februar 2020)

Betroffene, für die das Homeoffice eine erstmalige Erfahrung war, nannten als positive Nebeneffekte den Wegfall der Fahrten ins Büro, die Möglichkeit, sich häusliche Verpflichtungen besser einzuteilen, und den Fokus auf die Arbeit ohne Störungen und Unterbrechungen. Die Arbeitgeber wiederum heben hervor, dass Mitarbeiter im Homeoffice dazu beitragen würden, die Kosten für Gewerbeimmobilien zu senken und die Budgets zu entlasten.

Vor der Pandemie waren fast 80 % der weltweiten Arbeitnehmer – vom Einzelhandel über die Produktion, das Gesundheitswesen bis zu Vertrieb und Service – bereits mobil und ohne festen Schreibtisch tätig. Ungeachtet dessen sind diese verteilten Arbeitskräfte auf den Zugang zu Werkzeugen, Schulungen und Ressourcen angewiesen, um ihre Produktivität aufrechtzuerhalten, auch wenn sie nicht an einen festen Standort gebunden sind. Wenn sich die Zeitpläne und Standards angesichts der neuen Sicherheitsvorkehrungen ändern, werden Automatisierungstechnologien wie künstliche Intelligenz, robotergestützte Prozessautomatisierung und

maschinelles Lernen diesen Arbeitnehmern helfen, produktiv zu bleiben, ohne dabei ihre Sicherheit zu gefährden.

Bei modernen Herausforderungen ist es zur Gewohnheit geworden, Lösungen sofort bei der Technik zu suchen. Zunächst sollte allerdings geprüft werden, ob aufgeschlossene Konzepte und kreative Problemlösungen nicht durch bestehende kulturelle Normen und die Politik und Praktiken des Unternehmens behindert werden. Bei der Entwicklung einer nachhaltigen Homeoffice-Strategie ist es wichtig, die kulturellen und die technologischen Veränderungen gleichermaßen im Auge zu behalten – und die richtige Strategie festzulegen, um Prioritäten für Ihr Unternehmen zu setzen.

Schritt 1: Eine Frage der Kultur

Um sich an die neue Normalität anzupassen, müssen Führungskräfte die kulturellen Nuancen ihres Unternehmens erkennen und richtig zu gestalten verstehen. Nur so kann das Unternehmen in einem dynamischen Umfeld überleben und gedeihen.

Im Zusammenhang mit dem Wechsel ins Homeoffice beginnt dies mit einer unbefangenen Betrachtungsweise der Arbeit und des traditionellen Arbeitsalltags. Veränderte gesellschaftliche Normen und technologischer Fortschritt haben dazu geführt, dass das Ideal des 8-Stunden-Tags von Montag bis Freitag ausgedient hat. Unternehmen mit globaler Reichweite haben die Bedeutung der asynchronen (d. h. zeitversetzten) Arbeit erkannt.

Wenn die Möglichkeit besteht, von jedem Ort der Welt aus zu anderen Zeiten zu arbeiten, sichert man sich außerdem den Zugang zu einem viel größeren, vielfältigeren Personalpool und einer Fülle von Ideen und Perspektiven.

Eine erfolgreiche Homeoffice-Kultur erfordert ein Fundament aus Vertrauen, Nachvollziehbarkeit und offener Kommunikation. Vertrauen ist wohl die maßgebliche Komponente – doch beginnen Führungskräfte just in dem Moment, da über Homeoffice nachgedacht wird, zu hinterfragen, was ihre Beschäftigten treiben. Ryan Malone, Gründer der Agentur für digitales Marketing SmartBugMedia, hält eine solche Denkweise jedoch für widersinnig: „Man hat viel Zeit aufgewendet, um sie auf Herz und Nieren zu testen... Warum soll man ihnen jetzt nicht vertrauen, nur weil man sie nicht vor Augen hat?“⁷

Klare Erwartungen in Bezug auf die Leistungsmessungen reichen in der Regel aus, um Beschäftigte für ihre Handlungen und Verhaltensweisen zur Rechenschaft zu ziehen. Und messbare, festgelegte Ergebnisse müssen von Anfang an klar kommuniziert und vereinbart werden. Aus der Kommunikationsperspektive sind häufige „Check-ins“ (kurze, informelle Gespräche) besser geeignet als formelle, seltenere Kontrollen, um trotz fehlender räumlicher Nähe den regelmäßigen Dialog aufrechtzuerhalten.

Schritt 2: Realistische Rollen festlegen

Obwohl viele Arbeiten im Homeoffice erledigt werden können, wird die Mehrheit auf absehbare Zeit noch vor Ort bleiben. Dann stellt sich die Herausforderung zu bestimmen, welche Arbeitsplätze in welche Kategorie fallen. In manchen Fällen erübrigt sich die Frage. Ein Sanitärtechniker wird kaum in der Lage sein, Ihre Abwasserprobleme in einem Zoom-Anruf zu beheben. Und im Internet finden sich unterhaltsame Beispiele für viele unglückliche Versuche, sich selbst die Haare zu schneiden, wenn man nicht zum Friseur kann. Manche Rollen aber, die auf den ersten Blick für die Arbeit im Homeoffice ungeeignet erscheinen, werden nach etwas kreativem Nachdenken zu vernünftigen Optionen.

Die Gesundheitsversorgung ist unzweifelhaft der Sektor, in dem die persönliche Interaktion am meisten im Mittelpunkt steht. Dennoch hat die Pandemie zu einer Beschleunigung alternativer Versorgungsformen wie der Telemedizin geführt. Tatsächlich wurden in den USA im Zuge der „Corona-Gesetze“⁸ die Beschränkungen für telemedizinische Dienstleistungen für Senioren aufgehoben. Dies könnte unsere Sichtweisen auf Ärzte und Krankenpfleger radikal verändern.

Bei der Untersuchung, ob sich eine Rolle für die Arbeit im Homeoffice eignet, müssen zunächst die Aufgaben und Verantwortlichkeiten dieser Rolle aufgeschlüsselt werden. Häufig finden sich einige Bestandteile, die sich kaum aus der Ferne erledigen lassen. Nimmt man diese jedoch heraus und gliedert sie an eine andere Rolle an, ist es um die Machbarkeit schon besser bestellt. In anderen Fällen sollte eher das Geschäftsmodell selbst anstelle der Rollen bewertet werden.

Laut einer jüngsten Studie von Alvarez & Marsal ist im britischen Einzelhandel mit einem Umsatzeinbruch von 70 % zu rechnen. Die Hälfte der britischen Einzelhändler wären in ihrer Existenz bedroht, falls die Pandemie über den Sommer hinaus andauert.⁹ Einzelhändler mit einer tragfähigen E-Commerce-Plattform schlagen sich besser als jene, die auf die Investition in eine Online-Präsenz verzichteten. Unterdessen könnte das stationäre Geschäft selbst bald eine Überholung erleben – Handelsmitarbeiter im Homeoffice könnten möglicherweise zur Norm werden und die Ladengeschäfte die Rolle als Ausstellungsraum oder Servicecenter übernehmen.

Schritt 3: Die richtigen Personen auswählen

Laut Lighthouse Consulting Services bringt die Auswahl der richtigen Person für eine bestimmte Stelle einen potenziellen Anstieg der Arbeitsproduktion um bis zu 300 %.¹⁰ Dieses Prinzip kann auch auf Rollen im Homeoffice angewendet werden, da sich die Verhaltensweisen und Qualifikationen, die für eine erfolgreiche Arbeit im Homeoffice erforderlich sind, häufig von denen unterscheiden, die in einer Büroumgebung benötigt werden. Das Team der Arbeits- und Unternehmenspsychologen von Infor hat Verhaltensmuster untersucht, die mit einer erfolgreichen Leistung korrelieren. Dafür wurden Daten von Infor-Kunden aus verschiedenen Branchen zusammengetragen, um ein aggregiertes Profil der Mitarbeiter im Homeoffice zu erzeugen. Anhand dieses Profils haben wir die zentralen Eigenschaften ermittelt, die für den Erfolg im Homeoffice eine besonders große Rolle spielen.

Abb. 3: 5 Merkmale korrelierten am stärksten mit dem Erfolg eines Mitarbeiters im Homeoffice

| Disziplin | Bescheidenheit | Emotionale Beständigkeit | Schnelligkeit | Bedürfnis nach Anerkennung |
|---|--|---|---|---|
| Mitarbeiter, die diesem Merkmal entsprechen, fällt es nicht schwer, Projekte unfertig zu lassen, wenn sich Prioritäten ändern, schieben aber manchmal den Start von neuen Projekten auf. Sie bevorzugen weniger Ablenkungen, aber verlieren auch nicht den Fokus, wenn Unterbrechungen auftreten. | Mitarbeiter, die diesem Merkmal entsprechen, haben eine bescheidene Disposition, sind aber eventuell zu offen bei selbst wahrgenommenen Fehlern. Sie neigen dazu, aufrichtig sein, und unterschätzen sich manchmal selbst. | Mitarbeiter, die diesem Merkmal entsprechen, bewahren die Gelassenheit bei der Arbeit, können aber mehr Beteiligung ausdrücken als andere. Sie neigen dazu, in bestimmten Situationen Gefühle auszudrücken. | Mitarbeiter, die diesem Merkmal entsprechen, mögen gern Aufgaben mit einer gewissen Dringlichkeit, aber können dies auch anpassen, um den Anforderungen gerecht zu werden in einer Situation. | Mitarbeiter, die diesem Merkmal entsprechen, sind oft motiviert durch ein persönliches Gefühl, etwas geleistet zu haben, und sind zufrieden mit wenig Lob. Sie werden vielleicht demotiviert durch zu häufige Anerkennungen und Lobe. |

Quelle: Infor-Studie (2020)

Wie die von Infor durchgeführte Analyse bekräftigt, haben die fünf oben aufgeführten Eigenschaften den meisten Einfluss auf Erfolg im Homeoffice. Wer im Homeoffice arbeitet, muss auf seine Aufgaben fokussiert bleiben und ein gutes Gespür für seine persönlichen Stärken und Schwächen haben. In diesem Arbeitsumfeld kommt es auch darauf an, sich mitteilen zu können und sich nicht zu scheuen, Gedanken und Gefühle auszudrücken. Erfolgreiche Mitarbeiter im Homeoffice scheinen kaum auf das Lob anderer angewiesen zu sein und sind von der Dringlichkeit der Arbeitsaufgaben angetrieben. Die Daten deuten darauf hin, dass all diese Verhaltensweisen die Arbeitsleistung auf verschiedene Weise beeinflussen können und es hilfreich ist, sie bei jedem Mitarbeiter zu fördern. Unternehmen, die Talent Science* von Infor nutzen, haben ähnliche Profile eingerichtet und registrieren dank des so gewonnenen Verständnisses der Verhaltens-DNA jedes einzelnen Mitarbeiters einen bemerkenswerten Rückgang der Personalfuktuation. Diese Daten eignen sich dafür, das Mitarbeitererlebnis unabhängig von Rolle und Standort zu personalisieren.

Schritt 4: Auf neue Technologien setzen

Nach Absolvierung der ersten drei Schritte gilt es, neue Technologien ins Auge zu fassen, um Mitarbeiter im Homeoffice nachhaltig zu befähigen und zu motivieren. Online-Videokonferenzplattformen erweisen sich dabei als wesentliche Infrastruktur, wobei immer häufiger Collaboration-Software zum Einsatz kommt. Und auch das Online-Lernen erlebt seine Sternstunde, da Schulen, Universitäten sowie Unternehmen in den unterschiedlichsten Branchen die Notwendigkeit von kontinuierlichem Lernen und Weiterentwicklung durch virtuelle Tools erkannt haben. Mittlerweile haben Cloud-Lösungen eine Fülle von Vorteilen mit sich gebracht, da die Unternehmen keine Abteilungen vor Ort benötigen, um Server und Systeme zu warten.

„Wir unterstützen jetzt eine umfangreiche, entfernte Belegschaft, die genauso produktiv ist wie im Büro. Die Gehaltsabrechnung erfolgt per Fernzugriff, und unsere Anwender sind sehr zufrieden“, bestätigt Jim Ollerton, IT-Direktor beim Infor Kunden Elsinore Valley Municipal Water District.

Während viele Unternehmen bereits den Zugang zumindest zu einigen dieser Tools haben, haben andere noch nicht in neue digitale Workforce-Lösungen investiert, die es Vorgesetzten erleichtern können, Mitarbeiter im Homeoffice zu verwalten und zu bewerten. Dies wird umso wichtiger, je mehr die Kommunikation zwischen Managern und Mitarbeitern an Bedeutung gewinnt.

Schon vor der Pandemie wurde das Performance Management nicht optimal durchgeführt. Laut Gallup geben nur 19 % der Millennials an, routinemäßig Feedback zu erhalten, und nur 17 % äußern, dass das Feedback sinnvoll war.¹¹ Die Vorstellung, einen Mitarbeiter auf einem mobilen Gerät zu beurteilen, mag vor einigen Jahren noch lächerlich erschienen sein. Heute handelt es sich um eine bequeme Möglichkeit, unmittelbares Feedback zu erteilen, das dazu beitragen kann, die Abläufe beim Homeoffice zu fördern. Mit der Rave-Anwendung von Infor lässt sich praktisch jeder im Unternehmen in Sekundenschnelle finden. Das Feedback wird automatisch zur späteren Verwendung in formellen Beurteilungen sowie Beförderung- und Vergütungsgesprächen weitergeleitet.

1 University of Chicago. "With much of U.S. staying at home, how many jobs can be done remotely?" UChicago News, 30. März 2020.
2 Thompson, Derek. "The Coronavirus Is Creating a Huge, Stressful Experiment in Working From Home." The Atlantic, 13. März 2020.
3 Mautz, Scott. "A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home." Inc.com, 2. April 2018.
4 Gartner. "Gartner CFO Survey Reveals 74% Intend to Shift Some Employees to Remote Work Permanently." Gartner.com, 2. April 2020.
5 Farrer, Laurel. "5 Proven Benefits Of Remote Work For Companies." Forbes, 12. Februar 2020.
6 Xuezhao, Lan. "The Billion-Dollar Ideas That Could Transform the Deskless Workforce." Forbes, 17. Juni 2019.
7 Helm, Burt. "How to Be a Great Remote Manager." Inc.com, 19. März 2020.
8 Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security (CARES) Act (HR 748). Congress.gov, 27. März 2020.
9 "Every major non-food retailer is operating in negative cashflow." Alvarez & Marsal, 9. April 2020.
10 Crabtree, Patty and Dana Borowka. "Time to Develop a Remote Workforce Strategy." Lighthouse Consulting Services, 11. März 2020.
11 Adkins, Amy and Brandon Rigoni. "Managers: Millennials Want Feedback, but Won't Ask for It." Gallup, 2. Juni 2016.

Von diesen Veränderungen könnten auch die jährliche Mitarbeiterbefragungen profitieren, da die Unternehmen jetzt Pulsbefragungen aussenden können (z. B. die „Frage der Woche“), um auf Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter in einem kürzeren Zeitrahmen zu reagieren. All diese Tools sollten als Schlüsselkomponenten einer modernen Suite an Human-Capital-Management-Lösungen angesehen werden.

Die neue Normalität

Die Auswirkungen der Pandemie werden früher oder später abklingen, und es wird eine gewisse Rückkehr zum alten Normalzustand stattfinden. Bei anderen Aspekten unserer Arbeit, des Personalwesens und des Arbeitsplatzes bleibt indes nichts beim Alten. Aber jede Krise kann auch eine Chance sein, um sinnvolle Veränderungen herbeizuführen, wenn die richtigen Denkweisen vorhanden sind. Durch Überlegungen zur Unternehmenskultur, die Festlegung realistischer Rollen, die Auswahl der richtigen Mitarbeiter und die Nutzung neuer Technologien werden Unternehmen möglicherweise feststellen, dass die Corona-Pandemie zum Ausgangspunkt für einen positiven Wandel geworden ist, von denen Arbeitnehmer auf der ganzen Welt profitieren könnten.

Haftungsausschluss: Die hierin veröffentlichten Informationen wurden unter Verwendung von als zuverlässig erachteten Quellen Dritter erarbeitet. Dessen ungeachtet übernimmt Infor weder ausdrücklich noch stillschweigend eine Gewähr für die Richtigkeit, Angemessenheit, Vollständigkeit, Rechtmäßigkeit, Zuverlässigkeit, Aktualität oder Nützlichkeit dieser Informationen. Die in diesem Dokument geäußerten Meinungen geben nicht notwendigerweise die Meinung der Infor Unternehmensführung wider und dürfen nicht als solche ausgelegt werden. Die Informationen werden ohne jegliche Gewähr zur Verfügung gestellt. Infor schließt ausdrücklich jegliche Haftung aus, die sich aus der Nutzung oder dem Vertrauen auf die hier veröffentlichten Informationen ergeben könnte.

MEHR ERFAHREN 

Folgen Sie uns:     



Infor bietet Cloud-Applikationen für ausgewählte Branchen an. Das Unternehmen zählt 17.000 Angestellte und mehr als 67.000 Kunden in mehr als 170 Ländern. Mit Infor-Software können Anwender ihre Geschäftsprozesse optimieren. Weitere Informationen finden Sie auf www.infor.de.

Copyright © 2021 Infor. Alle Rechte vorbehalten. Die hier aufgelisteten Wort- und Designmarken (Name, Logo) sind Markenzeichen und/oder geschützte Marken der Infor und/oder deren Tochtergesellschaften und sonstiger verbundener Unternehmen. Alle anderen hier genannten Markenzeichen sind das Eigentum der betreffenden Unternehmen. www.infor.com

Infor (Deutschland) GmbH, Hollerithstraße 7, 81829 München, www.infor.de

INF-2452800-de-DE-0421-1