

Perspektive 2020: Management dezentralen Arbeitens

vmware®



Vorwort

In den späten 1990er Jahren, kurz nach der Einführung des Internets, füllten Vorhersagen über das Ende des Büros die Zeitungskolumnen. Das eine Gebäude – das eigene Heim – den ganzen Tag und das andere Gebäude – das Büro – die ganze Nacht leer stehen zu lassen, mag unseren Enkeln bizarr anmuten, sagte Frances Cairncross damals voraus.

Doch trotz markanter Fortschritte in der Kommunikationstechnologie blieb Remote-Arbeit eher die Ausnahme. In den 2000er und 2010er Jahren betrug der Anteil der von zu Hause aus arbeitenden Bevölkerung in der gesamten Europäischen Union lediglich 4 – 5%.

Aufgrund der Covid-19-Pandemie sind viele gezwungen, unter schwierigen Bedingungen im Homeoffice zu arbeiten. Doch werden sich diese neuen Arbeitsgewohnheiten weiterhin durchsetzen, wenn die Pandemie vorüber ist? Es gibt gute Gründe zu glauben, dass das der Fall sein wird.

Studien haben gezeigt, dass Remote-Arbeit die Produktivität steigern kann. Ein kürzlich durchgeführtes Experiment zur Arbeit im Homeoffice ergab beispielsweise, dass die Produktivität durch weniger Pausen, Krankheitstage und ein ruhigeres Arbeitsumfeld um 13% gesteigert werden konnte. Anders als in den 1990er Jahren, als digitale Technologien kaum Ersatz für persönliche Interaktionen boten, ist Remote-Arbeit dank Cloud Computing und Videokonferenztechnologie heute wesentlich einfacher.

Eine von VMware durchgeführte Studie kam zu folgendem Ergebnis: 70% der Mitarbeiter sind der Ansicht, dass die Produktivität gestiegen oder gleich geblieben ist, seit Unternehmen ihre gesamte Belegschaft aufgrund der im Rahmen der Pandemie angeordneten Maßnahmen kurzfristig auf Remote-Arbeit umstellen mussten. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie mehr über diese Studie.

Die langfristigen Auswirkungen dieser Umstellung deuten auf einen drohenden Wettbewerb um Fachkräfte hin. Unternehmen müssen ihren Ansatz überdenken, damit ihre Mitarbeiter von jedem beliebigen Ort aus arbeiten können. Viele Unternehmen werden Remote-Arbeit als Standard anbieten, um Fachkräfte anzuwerben und einzustellen. Tatsächlich betrachten 41% der Mitarbeiter Remote-Arbeit heute eher als Grundvoraussetzung denn als Bonus.

Damit der Übergang zur Remote-Arbeit reibungslos verläuft, müssen jedoch die Systeme zur Überprüfung des Managements geändert werden. Für das Management von Remote-Arbeit ist eine Verlagerung des Schwerpunktes von der Überwachung der Anwesenheit auf die Ergebnisse der Arbeit erforderlich. Anstatt die Performance anhand der wahrgenommenen Tätigkeit eines Mitarbeiters zu beurteilen, müssen Führungskräfte ein Umfeld des gegenseitigen Vertrauens entwickeln, in dem Mitarbeiter auf der Grundlage ihrer erbrachten Leistungen beurteilt werden.

Studien belegen ein höheres Angstgefühl bei Arbeitnehmern, die unter strenger Überwachung stehen und glauben, dass ihr Vorgesetzter ihnen nicht vertraut. Für Führungskräfte ist es wichtig, die mit Überwachung verbundenen Ängste zu kennen, um die psychischen Herausforderungen während der Pandemie zu meistern.

Kreativität und Innovation werden auch dann noch gefördert, wenn sich Mitarbeiter nur sporadisch treffen und interagieren. Das Aufeinandertreffen der Mitarbeiter in Unternehmen ist eine Voraussetzung für Innovation. Die größte Herausforderung für das Management von heute besteht darin, die richtige Balance zwischen Remote-Arbeit und Interaktion im Büro zu finden.

**Dr. Carl Benedikt Frey, Director,
Future of Work-Programm, University of Oxford**

Dezentrales Arbeiten wird zur Realität

Unternehmen haben die Arbeitsplatzrichtlinien für ihre Mitarbeiter zwar im Lauf der Zeit flexibler gestaltet, doch Homeoffice in großem Stil schien vor dem Ausbruch von Covid-19 weder praktikabel noch erstrebenswert zu sein. Jetzt, da der Beweis erbracht ist, dass das Arbeiten von zu Hause aus umsetzbar ist und eine Reihe von Vorteilen mit sich bringt, besteht ein viel größeres Interesse daran, auch weiterhin außerhalb des Büros zu arbeiten.

Für viele Arbeitnehmer entspricht die Zunahme an Remote-Arbeit dem von ihnen bereits geäußerten Wunsch, weniger an das Büro gebunden zu sein. Doch in der Zukunft geht es nicht um Remote-Arbeit – es geht um das Management dezentraler Arbeit und darum, ob Mitarbeiter zu dezentralem Arbeiten bereit sind.

Dezentrales Arbeiten ist nicht auf das Konzept der Remote-Arbeit beschränkt, bei der Mitarbeiter gelegentlich auch von zu Hause aus arbeiten können. Dieses Konzept ist schon ein Jahrzehnt alt. Stattdessen geht es um Arbeit ohne Grenzen, einen hybriden Ansatz, bei dem es keine Rolle spielt, ob Mitarbeiter von der Unternehmenszentrale aus, zu Hause, in einer Zweigstelle, unterwegs oder in einer Kombination aus allem arbeiten. Unsere Arbeitsweise ist im Wandel begriffen – wir müssen dezentrale, standortunabhängige Unternehmen sein.

Laut einer Studie des Weltwirtschaftsforums arbeiteten nach dem Covid-19-bedingten Lockdown plötzlich 48% der Arbeitskräfte weltweit von zu Hause aus.

Dies ist einer der Gründe, warum „40% der Unternehmen bis Ende 2023 standortunabhängige Betriebsabläufe umsetzen werden, um virtuelle und physische Kunden- und Mitarbeitererfahrungen zu bieten“, so Gartner*.

Doch ist das Konzept von dezentralem Arbeiten Realität? Sind Führungskräfte in der Wirtschaft bereit, sich auf radikal geänderte Arbeitsweisen und -orte ihrer Mitarbeiter einzulassen? Geografisch verteilte Teams sind in vielen Unternehmen nichts Neues, doch wie können Manager ihre Teams leiten, wenn diese nicht in Sichtweite sind? Wenn Technologie kein Hindernis mehr dafür ist, wo Mitarbeiter arbeiten, was sind dann die größten Hürden bei der Unterstützung engagierter dezentraler Arbeitskräfte? Welche Unternehmen werden letztendlich gewinnen und welche stehen vor noch nie da gewesenen Herausforderungen?

Die Beantwortung dieser Fragen stand im Mittelpunkt einer kürzlich von Vanson Bourne und VMware** durchgeführten Studie, die auf den Antworten von fast 3.000 Mitarbeitern aus ganz Europa, dem Nahen Osten und Afrika basiert. Dabei zeigte sich, dass der Anteil der Mitarbeiter, die Remote-Arbeit eher als Grundvoraussetzung denn als Bonus ansehen, in der gesamten EMEA-Region um 41% gestiegen ist. Fast zwei Drittel (64%) sind der Meinung, dass ihr Unternehmen die Vorteile von Remote-Arbeit erkannt hat und nicht mehr zu früheren Arbeitsweisen zurückkehren kann. Trotzdem wird befürchtet, dass Unternehmensführung und Management sich nicht genug bemühen, ihren Mitarbeitern mehr Wahlfreiheit und Flexibilität zu bieten.

Wir ziehen an dieser Stelle zwei wesentliche Fazite aus der Umfrage:

- 1. Die neue Ära der dezentralen Arbeit** hat begonnen. Sie bringt greifbare Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter mit sich, von höherer Produktivität und gesteigerter Mitarbeitermotivation bis zu besserer Zusammenarbeit und optimierter Personalbeschaffung.
- 2. Doch sind Unternehmen bereit dafür?** Technologie ist zwar kein Hindernis mehr, doch innerhalb der Führungsteams muss sich etwas ändern. Führungsstil und Managementkultur müssen sich zeitgleich anpassen, damit Unternehmen das sich wandelnde Modell dezentralen Arbeitens erfolgreich umsetzen können.

*<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-19-gartner-identifies-the-top-strategic-technology-trends-for-2021>

**Der Bericht „Die neue Ära der Remote-Arbeit: Trends für verteilte Mitarbeiter“ basiert auf einer von VMware in Auftrag gegebenen Umfrage unter 2.850 Befragten (950 HR-Entscheidungssträger, 950 IT-Entscheidungssträger und 950 Business-Entscheidungssträger) in 12 Ländern des EMEA-Raums: Großbritannien (600), Frankreich (450), Deutschland (450), Italien (150), Niederlande (150), Russland (150), Polen (150), Norwegen (150), Schweden (150), Spanien (150), Vereinigte Arabische Emirate (150) und Saudi-Arabien (150). Vanson Bourne führte die Umfrage im Juni und Juli 2020 durch.

„ Damit Unternehmen das Modell dezentralen Arbeitens erfolgreich umsetzen können, müssen Manager den Schwerpunkt von der Überwachung der Anwesenheit auf die Ergebnisse der Arbeit verlagern, und zwar in einem Umfeld gegenseitigen Vertrauens. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen beiden ist entscheidend für Mitarbeitermotivation und für ein Umfeld, in dem sich Kreativität entfalten kann.

Dr. Carl Benedikt Frey, Director, Future of Work, University of Oxford

“

Dezentrales Arbeiten erfordert Anpassungsbereitschaft von Führungskräften

28%

Mehr als ein Viertel der Business-Entscheidungsträger sind der Meinung, dass die Haltung ihrer Vorstandsetage Remote-Arbeit im Weg steht.

59%

Fast ein Drittel der Mitarbeiter fühlt sich vermehrt unter Druck, auch außerhalb der normalen Arbeitszeiten erreichbar zu sein.

Zu Beginn der Pandemie waren zahlreiche Unternehmen gezwungen, ganz auf Remote-Arbeit umzustellen. Aufgrund fehlender klarer Richtlinien oder Strukturen für Remote-Arbeit war dies für einige Unternehmen ein Schritt ins Ungewisse. Remote-Arbeit war einfach keine Unternehmensrichtlinie.

Einige Monate später wurden jedoch befristete Maßnahmen durch eher kurz- bis langfristige Maßnahmen ersetzt, wobei Unternehmen sogar dauerhafte Änderungen an ihren Richtlinien für Remote-Arbeit ankündigten. Einige Unternehmen, darunter Barclays, haben in puncto Arbeitsstruktur eine Kehrtwende vollzogen. Andere wie Capital One und Spotify haben den Sprung zum vollständig virtuellen Büro gewagt.

Die Umsetzung dieser Art von Richtlinienänderung erfordert Führungskompetenz. Das Produktivitätsergebnis ist ein entscheidendes Kriterium in der Vorstandsetage und jedes Unternehmen benötigt einen Business Case für Veränderungen. Es ist daher ermutigend, dass ein Drittel (34%) der Entscheidungsträger positive Auswirkungen auf das Produktivitätsniveau festgestellt hat, drei Viertel (76%) der Ansicht sind, dass sich ihre persönliche Beziehung zu Kollegen verbessert hat und zwei Drittel (66%) der Ansicht sind, dass Mitarbeiter in Meetings mehr Gehör finden.

Richtlinien werden zwar in der Vorstandsetage festgelegt, sie müssen jedoch vom Management umgesetzt werden. Manager sind tonangebend dafür, ob E-Mails bis spät in den Abend verschickt werden und ob ihre Teams jederzeit online sein müssen, selbst wenn eine solche Forderung nur implizit geäußert wird. Ergebnisse müssen anders gemessen werden. Das Konzept der Büropräsenz ist nicht mehr anwendbar.

Bei einigen Mitarbeitern verursacht dies Stress und führt zu Gerüchten über unangemessene und invasive Überwachungsmaßnahmen, da Vorgesetzte angeblich durch verstärkte Fernüberwachung die Kontrolle über ihre dezentralen Arbeitskräfte behalten wollen. Eine neue Arbeitsetikette ist erforderlich, beispielsweise keine E-Mails nach 18 Uhr zu versenden, was auch für Manager gelten sollte, damit das Wohlergehen von Mitarbeitern bei der Remote-Arbeit gewährleistet ist.

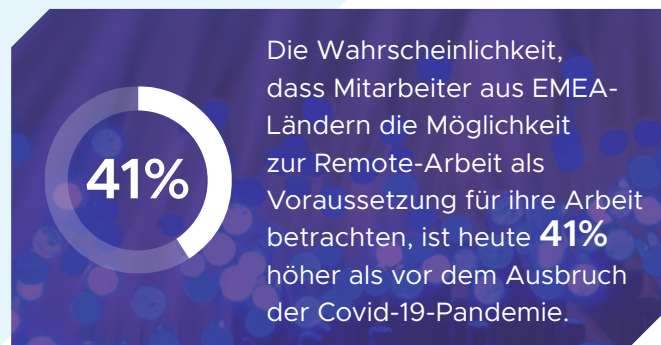
Unternehmen müssen unbedingt über geeignete Führungskompetenz, Kultur und Richtlinien verfügen, um die benötigten Fachkräfte für sich zu gewinnen und an sich zu binden. Ein Universalkonzept, d.h., jeder arbeitet effektiv und am produktivsten im Büro, ist nicht länger geeignet.

Personalbeschaffung und -bindung in einer dezentralen Arbeitswelt erfordert kulturelle Neuorientierung

Durch die Pandemie ist die Welt für Unternehmen unberechenbar geworden. Motivieren und Fördern produktiver Arbeitskräfte ist heute eine der wichtigsten Herausforderungen für Unternehmen. Gleichzeitig ergeben sich jedoch auch neue Möglichkeiten der Personalbeschaffung. Wenn der Standort keine Rolle mehr spielt, vergrößert und diversifiziert sich der Talentpool exponentiell. Arbeitgebern steht ein viel größerer Pool an Fachkräften zur Verfügung, aus dem sie Mitarbeiter rekrutieren können. Doch auch Mitarbeiter sind offen dafür, in Unternehmen zu arbeiten, die sie früher vielleicht nicht in Betracht gezogen hätten.

Doch die Unternehmensführung muss nun einen Schritt weiter gehen. Sie muss sicherstellen, dass ihre Personalbeschaffungsabteilung nicht nur auf weitere Ausbrüche reagieren, sondern auch die sich bietenden Chancen nutzen kann.

Letztlich wird es wesentlich schwieriger werden, Fachkräfte zu binden und anzuwerben, wenn Unternehmen diese Arbeitspraktiken immer noch als zusätzlichen Benefit erachten statt als Grundvoraussetzung für das Wohlergehen und die Produktivität der Mitarbeiter.



Dies ist ein deutliches Anzeichen dafür, dass ein erheblicher Teil der Unternehmen noch immer Nachholbedarf bei ihren Richtlinien für Personalbeschaffung hat. Wenn sie diesen Bedarf nicht erfüllen, laufen Unternehmen Gefahr, bei der Anwerbung neuer Fachkräfte den Anschluss zu verpassen.

” Die neue Ära der dezentralen Arbeit hat begonnen. Sie hat Unternehmen und Mitarbeitern greifbare Vorteile eröffnet, von höherer Produktivität und gesteigerter Mitarbeitermotivation bis zu besserer Zusammenarbeit und optimierter Personalbeschaffung. Ob Mitarbeiter im Büro, zu Hause, unterwegs oder in einer Kombination aus diesen Bereichen arbeiten – fortschrittliche Unternehmen haben erkannt, dass wir in einer Zeit des Wandels leben. Doch auch die Managementpraktiken müssen sich anpassen, wenn Mitarbeiter außerhalb des Blickfeldes arbeiten. Tools für den digitalen Arbeitsplatz, die dezentrale Arbeitskräfte für ihre Zusammenarbeit nutzen und mit denen sie engagiert, sichtbar und produktiv arbeiten können, haben bereits Tausenden von Unternehmen und Millionen von Mitarbeitern geholfen. VMware setzt seine Innovationstätigkeit auf diesem Gebiet fort. “

Kristine Dahl Steidel, Vice President, End User Computing EMEA, VMware

Remote-Arbeit hat jetzt einen persönlichen Bezug, auch Unternehmen müssen dies anstreben

Im Verlauf des Jahres haben wir wie nie zuvor Einblick in die Umgebungen und die Kultur unserer Kollegen, Geschäftspartner und Kunden erhalten. Wir haben in die Wohnzimmer unserer Geschäftsführer geblickt, die Familienmitglieder unserer Kollegen im Hintergrund von Videoanrufen gesehen und ihre Hunde bellen hören, wenn jemand an einem Fenster vorbeiging. Wahrscheinlich haben wir in den vergangenen sechs Monaten mehr über das Privatleben unserer Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzten erfahren, als in den sechs Jahren zuvor. Vielleicht ist dies der Grund, warum mehr als drei Viertel (76%) der Mitarbeiter durch Remote-Arbeit eine stärkere persönliche Verbundenheit zu ihren Kollegen empfinden.

Dies verdeutlicht, warum es wichtiger denn je ist, ein Unternehmen nicht als Objekt, sondern als

ein Kollektiv zu betrachten, das auf dem Ergebnis und der harten Arbeit sowie dem Wohlergehen und der Zufriedenheit jedes einzelnen Mitarbeiters beruht. In Bezug auf das Wohlergehen und das Engagement von Mitarbeitern ist Persönlichkeit heute ein entscheidender Gesichtspunkt für die Unternehmensleitung.

Ein Universalkonzept ist daher nicht für Richtlinien im Zusammenhang mit dezentralem Arbeiten geeignet. Die Geschäftswelt kann nicht davon ausgehen, dass der gleiche Ansatz für jeden funktioniert, vom Hochschulabsolventen bis zum erfahrenen Manager, vom introvertierten bis zum extrovertierten Menschen. Dies gilt vor allem angesichts der zusätzlichen Bedeutung, die der Erfüllung der individuellen Mitarbeiterwünsche und -bedürfnisse bei Remote-Arbeit zukommt.



Da der soziale Kontakt im Büro oder bei zufälligen Begegnungen in der Kaffeeküche entfällt, sind Unternehmen dafür verantwortlich, ein Gefühl der Isolation unter Kollegen zu vermeiden. Entsprechende Maßnahmen müssen jedoch präzise, umfassend und auf die persönlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters zugeschnitten sein.

”

Der beispiellose Wandel zu einem Modell dezentralen Arbeitens, den wir in diesem Jahr erlebt haben, bietet zweifellos viele Vorteile sowohl für Arbeitgeber als auch für Mitarbeiter. Wir sollten jedoch den notwendigen Wandel in den Personalmanagementstrategien nicht unterschätzen. Nur so können Mitarbeiter engagiert und produktiv bleiben. Die Führungsebene ist zwar tonangebend, doch es ist das mittlere Management, das ständig Vertrauen demonstrieren, das Team motivieren und einen Sinn für gemeinsame Ziele entwickeln muss.

“

Véronique Karcenty, Digital Workspace Director, Orange Group, Frankreich

Die neue Ära der dezentralen Arbeit hat schon begonnen und es ist klar, dass Technologie, die in der Vergangenheit oft als Hindernis für groß angelegte Veränderungen der Arbeitspraktiken angeführt wurde, längst nicht mehr als Hemmschuh angesehen wird.



33%

Nur ein Drittel der Befragten ist der Meinung, dass die IT nicht für das Management von Remote-Mitarbeitern gerüstet ist.

Technologie ist unmittelbar verfügbar, damit Mitarbeiter online genauso effektiv (wenn nicht sogar noch effektiver) mit Kollegen, Partnern und Kunden zusammenarbeiten und kommunizieren können wie im persönlichen Gespräch. Unternehmen wie VMware innovieren in raschem Tempo Tools für den digitalen Arbeitsplatz.

Vorbereiten auf die Future Ready Workforce

Unsere Arbeitsweise befindet sich im Wandel, was auch unsere Einstellung zum dezentralen Arbeiten geändert hat. Doch Remote-Arbeit ist nicht das zentrale Thema künftiger Diskussionen. Remote-Arbeit bedeutet oft, Mitarbeitern, die bisher im Büro gearbeitet haben, die Erlaubnis zum Arbeiten im Homeoffice zu erteilen und sie dabei zu unterstützen. Die Future Ready Workforce ist bestrebt, das Konzept eines dezentralen, standortunabhängigen Unternehmens in vollem Umfang umzusetzen. Das erfordert kulturelle und physische Veränderungen, denn nur so können sich Unternehmen im Wettbewerb behaupten.

Unternehmen müssen über geeignete Führungskompetenz, Kultur und Richtlinien verfügen, um die benötigten Fachkräfte für sich zu gewinnen und an sich zu binden. Ein Universalkonzept ist nicht länger geeignet. Diese neue Arbeitsweise ist für Mitarbeiter erwiesenermaßen vorteilhaft. Sie fördert Zufriedenheit, Produktivität und häufigere Zusammenarbeit. Unternehmen müssen die positiven Auswirkungen von dezentralem Arbeiten erkennen und Wege finden, diese Arbeitsweise effektiv zu nutzen.

Bei der Unterstützung der Future Ready Workforce sind drei Aspekte zu beachten:

- 1. Setzen Sie Veränderungen im Führungsstil um:** Es ist unerlässlich, Arbeitsweisen und Leistungsbewertungssysteme zu überdenken. Ohne direkte Sicht auf das Personal müssen Teamleiter einen ergebnisorientierten Managementstil einführen und diesen völlig verinnerlichen. Sie müssen nicht nur überwachen, dass Mitarbeiter ihre Arbeit erledigen, sondern auch vermeiden, dass Mitarbeiter sich isoliert oder vernachlässigt fühlen.
- 2. Denken Sie darüber nach, welche Aufgaben außerhalb des Büros erledigt werden können und welche nicht:** Der Umzug aus einem Büro ins Homeoffice bedeutet häufig einen Kompromiss zwischen kurzfristiger Produktivitätssteigerung und rückläufiger Innovation. Unternehmen müssen erkennen, welche innovativen Rollen und Aufgaben von einer Büroumgebung profitieren und welche eher produktivitätsorientiert sind und daher remote erledigt werden können.
- 3. Erwägen Sie eine Veränderung der Räumlichkeiten:** Die Nachfrage nach Bürogebäuden wird weiterhin bestehen, weil Unternehmen ein gewisses Maß an Interaktion wünschen. Bei der Gestaltung von Büroräumen muss jedoch Social Distancing berücksichtigt werden. Mehrere Mitarbeiter, die sich für die Dauer der Fahrt vom 1. in den 40. Stock in einen engen Aufzug zwängen, sind Vergangenheit.

Dr. Carl Benedikt Frey, Director, Future of Work-Programm, University of Oxford