



THOMAS DEHLER

© Syda Productions - shutterstock.com

Arbeitsplätze und Arbeitsmodelle im Wandel

Veränderung in unserer Gesellschaft

Bevölkerungsdichte und damit auch die Zahl der potenziellen Arbeitnehmer in Deutschland nehmen stetig ab. Gleichzeitig altert die Bevölkerung, so dass sich auch die Anforderungen der Mitarbeiter langfristig ändern.

Auch die junge Generation Arbeitnehmer, die zwischen 1977 und 1998 geboren wurde und oftmals als Generation Y bezeichnet wird, gilt als sehr anspruchsvoll und legt vor allem Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance.

Wer im Kampf um Talente auf dem Arbeitsmarkt auch morgen noch bestehen will, muss demnach schon heute für entsprechende Arbeitsstrukturen sorgen. Für Unternehmen ist es daher von zunehmender Bedeutung, moderne Ar-

beitsplätze zu schaffen, um als Arbeitgeber für potentielle Bewerber auch weiterhin attraktiv zu sein.

Veränderung unseres Kommunikationsverhaltens

Kundenanfragen erfolgen zudem nicht mehr überwiegend telefonisch, per Brief oder Telefax. Derzeit erhöht sich die Vielzahl der verwendeten Kommunikationskanäle in einer zuvor bislang nicht bekannten Intensität.

Aufgrund des fortschreitenden digitalen Wandels und der zunehmenden Bedeutung mobiler Endgeräte verändert sich die Kommunikation innerhalb von Unternehmen als auch die Kommunikation von Unternehmen mit ihren Kunden.

Früher war es der im Haushalt befindliche Computer, von dem viele Kunden aufgrund ihres Tagesablaufs nur innerhalb bestimmter Zeiträume eine Kundenanfrage direkt per E-Mail oder über

die in den Onlineauftritten der Unternehmen eingebundenen Ticketing-Systeme stellen konnten.

Mittlerweile verteilt sich der Eingang von Kundenanfragen über die bislang gewohnten Beratungszeiten hinaus, insbesondere über die Verwendung mobiler Endgeräte wie Smartphones und Tablets. Diese Entwicklung wird sich aufgrund der zunehmenden Mobilität unserer Gesellschaft weiter verstärken.

WORK@HOME: Trend zu dezentralen Arbeitsplätzen

Neue betriebliche Arbeitsplätze entstehen zunehmend in dicht bevölkerten Regionen. Zudem werden bereits bestehende Arbeitsplätze oftmals in Ballungsgebiete verlagert. Doch gerade hier findet bereits ein starker Rekrutierungswettbewerb unter den Unternehmen um die besten Arbeitskräfte statt. In Folge dessen hat bereits ein paralleler Trend begonnen, denn eine zunehmende



© Dusit shutterstock.com

de Anzahl von Unternehmen richtet Arbeitsplätze als Heimarbeitsplätze als Homeoffice der Mitarbeiter dezentral und somit orts- und regional unabhängig ein.

Dezentral eingerichtete WORK@HOME-Arbeitsplätze ermöglichen es Unternehmen, ihr Einzugsgebiet für die Personalrekrutierung unabhängig von regionalen Besonderheiten und Ballungsgebieten hinaus auszuweiten. Damit verbunden erschließen sich für Unternehmen neue Potenziale, um auch zukünftig eine ausreichende Anzahl fachlich und technisch qualifizierter Mitarbeiter beschäftigen zu können.

Dezentrale Arbeitsplätze lassen sich jedoch nicht von heute auf morgen etablieren. Zum Aufbau einer dezentralen Struktur gibt es keine universellen Standardlösungen.

Wie sich in einem bestehenden Unternehmen eine dezentrale Unternehmensstruktur am besten einführen lässt, hängt von verschiedenen Erfolgsfaktoren ab.

Dies lässt sich am besten durch einen WORK@HOME-Readiness-Check ermitteln, mit dem die Fähigkeit einer Unternehmensorganisation für die Einführung von Heimarbeitsplätzen ermittelt wird.

Im Rahmen eines Readiness-Checks werden neben den technischen Voraussetzungen und rechtlichen Anforderungen ebenso die Prozesse sowie die Eignung der Mitarbeiter für die Arbeit in dezentralen Strukturen ermittelt und die erforderlichen Schritte für die Einführung dezentraler Arbeitsplätze vorbereitet. (vgl. Abbildung Readiness-Check).

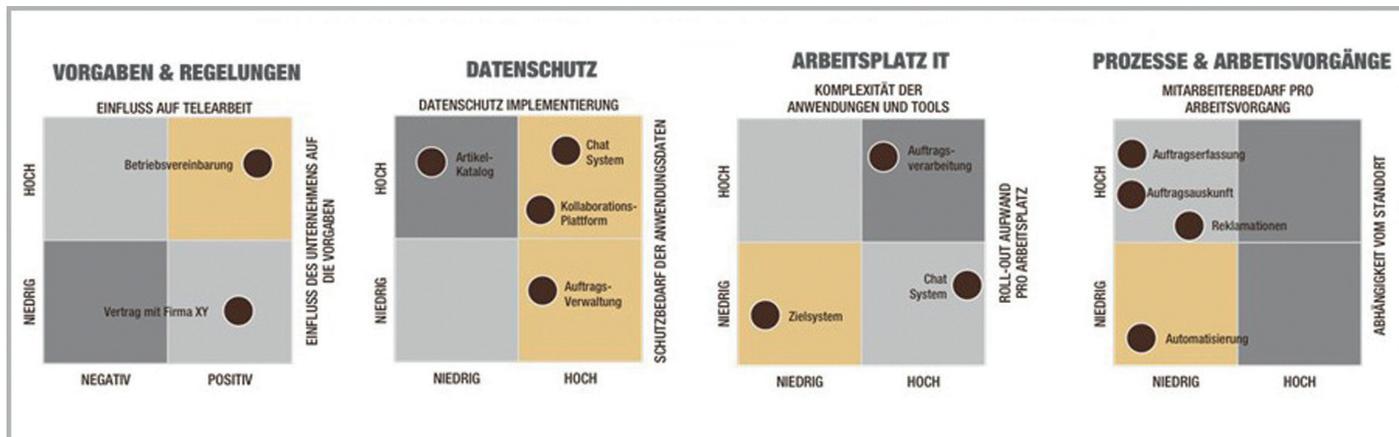
Möglich sind teilweise oder vollständig dezentrale Organisationsformen

Unternehmen müssen sich dabei entscheiden, ob die Arbeitsplätze zukünftig vollständig dezentral organisiert werden sollen oder ob eine hybride Organisationsform angestrebt wird.

Die vollständige bzw. ausschließliche Umstellung auf Telearbeit eröffnet hohe Einsparpotentiale, da beispielsweise anfallende standortbezogene Kosten fast gänzlich entfallen.

Diese Organisationsform empfiehlt sich für ein Management, welches beispielsweise bereits umfassende Erfahrungen in Distanzmanagement, E-Learning und der Führung und Steuerung von dezentralen Teams besitzt und entsprechende, die Telearbeit fördernde und unterstützende Kultur, Strukturen und Prozesse im Unternehmen etabliert worden sind.

READINESS-CHECK: Work@Home-Fähigkeit eines Unternehmens feststellen



Eine in der betrieblichen Praxis bewährte Ausbaustufe ist der hybride Betrieb, das heißt die Arbeit im Wechsel zwischen betrieblicher Präsenz und privater Arbeitsstätte.

Dabei sind unterschiedliche Betriebsmodelle möglich. Mitarbeiter können zum Beispiel nur einen Teil ihrer Arbeitszeit am Präsenz-Standort (Betrieb) verbringen und die restliche Zeit aus dem Homeoffice heraus agieren.

Ein weiteres Modell wäre es, einen Teil der Belegschaft über WORK@HOME anzubinden, während andere Teams weiterhin und ausschließlich am Standort tätig sind. Die Ausgestaltung der jeweiligen Einsatzmodelle wird individuell auf die betriebliche Situation und Ziele Ihres Unternehmens angepasst.

Vorteile für Unternehmen durch WORK@HOME

Arbeitsplätze ortsunabhängig einrichten

Durch dezentrale Heimarbeitsplätze können Personalentscheider ihr Einzugsgebiet für die Personalrekrutierung unabhängig von regionalen Besonderheiten und Ballungszentren ausweiten. Nicht mehr der Wohnort, sondern die

Fähigkeiten von Bewerbern rücken in den Vordergrund, so dass Unternehmen das bestmögliche Team zusammenstellen können.

Mitarbeiter mit besonderen Qualifikationen finden

Für Unternehmen ist es auf dem hartumkämpften Arbeitsmarkt oftmals besonders schwer, Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen zu finden und langfristig an sich zu binden. Dies können Mitarbeiter mit besonderen branchenspezifischen Qualifikationen, speziellen fachlichen, technischen oder fremdsprachlichen Qualifikationen sein. Dezentrale Arbeitsplätze ermöglichen Arbeitgebern, nach Talenten unabhängig vom Wohnort zu suchen und Bewerbern einen attraktiven Arbeitsplatz bieten zu können.

Mitarbeiter unabhängig von ihren Lebensumständen einstellen

Vor allem in ländlichen Gebieten besteht ein großes ungenutztes Potenzial an möglichen Mitarbeitern mit speziellem Fachwissen. Dies können Fachkräfte sein, für die aufgrund regionaler Gegebenheiten oder privater Umstände keine langen Fahrtwege zur Arbeitsstätte möglich sind. Es sind beispielsweise Fachkräfte ohne eigenen Hausstand oder auch

hoch qualifizierte Arbeitnehmer im Alter 50+. Auch können dies Väter oder Mütter sein, die gerne wieder in ihren Beruf einsteigen, jedoch in Teilzeit arbeiten möchten. Auch (Früh-)Rentner oder Behinderte, die keine langen Pendelwege bewältigen können, aber dennoch hochmotiviert und spezialisiert sind, kommen so als talentierte Mitarbeiter in Frage.

Kosten für Büroflächen reduzieren

Die Einrichtung und der Betrieb von Heimarbeitsplätzen ermöglichen Unternehmen Einsparpotenziale bei der Bereitstellung, Herrichtung und dem Betrieb von Büroarbeitsplätzen. Werden Teile oder das gesamte Unternehmen dezentral organisiert, fallen keine oder nur noch sehr geringe Kosten für die Suche und Anmietung von Büroflächen an. Auch laufende Betriebskosten für Büroflächen und Betriebsmittel verringern sich oder entfallen gänzlich.

Großraumbüros sind auch keine Lösung

Um bestehende Büroflächen besser auszunutzen und Teams möglichst kosteneffizient zu organisieren, setzen Unternehmen teilweise auf die Einrichtung von Großraumbüros. Auf diese Weise lassen sich die unmittelbaren Kosten für Büroflächen senken.

Die Arbeit in dieser Organisation bringt allerdings viele Nachteile mit sich, die vor allem die Produktivität der Teams und damit den Erfolg des Unternehmens stark belasten können. Bereits die Mitarbeitermotivation sinkt regelmäßig aufgrund des oftmals nur sehr kleinen eigenen Arbeitsbereiches und der vielerorts nur geringen Individualisierbarkeit des Arbeitsplatzes.

Insbesondere die hohe Lautstärkebelastung macht das produktive Arbeiten mitunter unmöglich, senkt die Leistungsfähigkeit und belastet Mitarbeiter körperlich. Gleichzeitig birgt die Arbeit in großen, zentral organisierten Teams gerade in der kalten Jahreszeit das Risiko hoher Anste-



GEFTA: 2015

ckungsgefahr und des damit verbundenen Arbeitsausfalls vieler Kollegen.

Smarte Heimarbeitsplätze einrichten

Eine Lösung ist die Integration moderner Organisationsformen und dezentraler Arbeitsplätze für hochqualifizierte Mitarbeiter. Durch die dezentrale Struktur sind Unternehmen bei der Personalsuche nicht mehr an den Unternehmensstandort gebunden und können so ortsunabhängig nach passenden Mitarbeitern mit den benötigten Qualifikationen suchen.

Arbeitgeber werden durch das Angebot von WORK@HOME-Arbeitsplätzen zunehmend attraktiv und können auf dem hartumkämpften Arbeitsmarkt besser bestehen.

Nicht nur auf die Gewinnung von Arbeitskräften haben die Vorteile von WORK@HOME Einfluss. Attraktive Arbeitsplätze und zufriedene Mitarbeiter führen zu einem loyalen Arbeitgeberverhältnis und einer geringen Fluktuation.

Kosten für die Erhaltung und den Betrieb von betrieblichen Arbeitsplätzen werden gesenkt, ohne den Mitarbeitern die Ar-

beit im Großraumbüro zumuten zu müssen. Dezentrale Arbeitsplätze nach dem WORK@HOME-Ansatz sind zudem darauf ausgelegt, die gleichen Effizienz- und Sicherheitskriterien wie betriebliche Arbeitsplätze zu gewährleisten.

Befähigung und Führung von Heimarbeitern

Auswahl der Mitarbeiter für Homeoffices

Nicht jeder Mitarbeiter ist für die Arbeit an einem Heimarbeitsplatz geeignet. Mitarbeiter sollten über ausgewählte Persönlichkeitseigenschaften verfügen, um bei zunehmend eigenverantwortlicher Arbeitsweise im Homeoffice die erforderliche Arbeitsleistung und Arbeitsqualität erbringen zu können.

Dies kann jedoch mit einem speziell für diese Anforderungen entwickelten Mitarbeitercheck (vgl. Abbildung HR-Check) sichergestellt werden, mit dem die für eine Tätigkeit im Homeoffice benötigten Persönlichkeitseigenschaften im sozialen, motivationalen und methodischen Bereich bewertet werden. Durch das Persönlichkeits-Profilung kann frühzeitig im Auswahlprozess für einen

Heimarbeitsplatz festgestellt werden, welche Mitarbeiter für das Arbeiten von Zuhause geeignet sind.

Mitarbeiter im Homeoffice führen

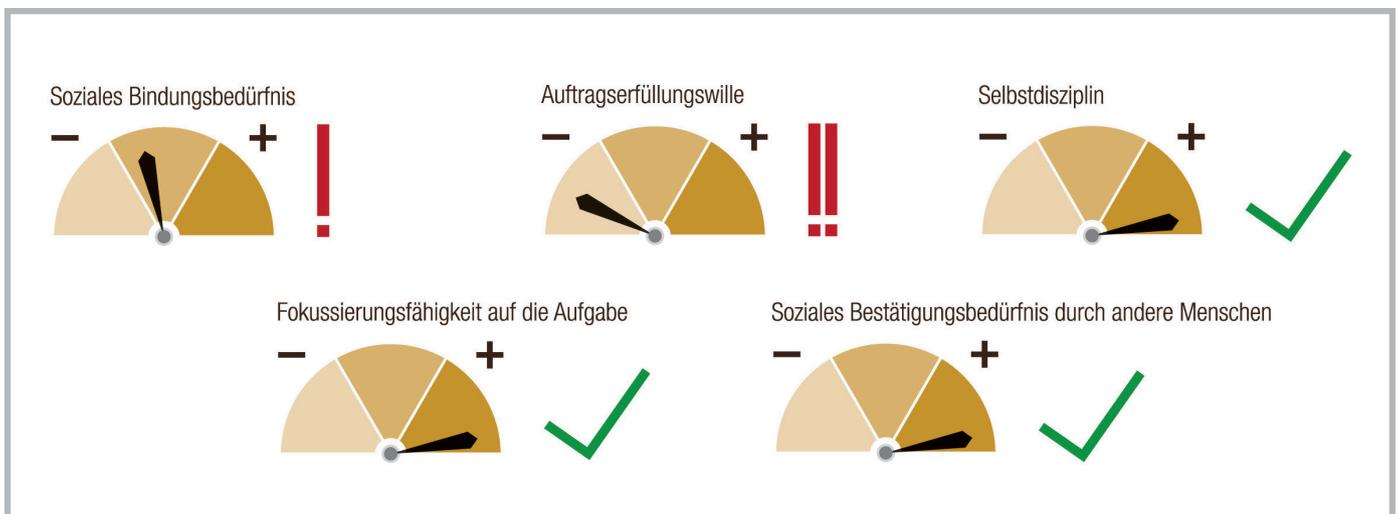
Auch in puncto Mitarbeiterführung stehen Heimarbeitsplätze zentral organisierten Unternehmen in nichts nach. Der Teamzusammenhalt und das Vertrauensverhältnis zu den Führungskräften werden durch moderne Kommunikationsmittel sowie situativ vereinbarte persönliche Gespräche aufgebaut und gefestigt.

Eine zusammenhaltfördernde und wertschätzende Feedbackkultur kann zudem durch Mitarbeitergespräche, die Nutzung moderner Dialogplattformen oder auch anonyme Mitarbeiterbefragungen etabliert und fortlaufend in der dezentralen Organisation gelebt werden.

Teamarbeit im Homeoffice

Obwohl Telearbeiter nicht an einem zentralen Ort mit ihrem Team zusammenarbeiten, konnte in persönlichen Gesprächen und Mitarbeiterbefragungen festgestellt werden, dass die dezentrale Struktur der Teamzugehörigkeit

HR-CHECK: Auswahl der Mitarbeiter für Homeoffice



sowie dem Teamzusammenhalt keinen Abbruch tut.

Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit überwiegend oder vollständig im Homeoffice wahrnehmen, sind in Zeiten moderner Organisationsstrukturen und Kommunikationsmöglichkeiten stets vollständig integrierte Mitarbeiter dezentraler oder hybrider Teamstrukturen.

In größeren Abständen, regelmäßig stattfindende Team- oder Unternehmensevents tragen dazu bei, dass sich Mitarbeiter auch persönlich kennenlernen können. So kann auch in dezentral organisierten Teams mit einfachen Mitteln ein nachhaltiges Teamgefühl aufgebaut und gelebt werden.

Im Rahmen der täglichen Arbeit am Heimarbeitsplatz nutzen die Mitarbeiter die zahlreichen Kommunikationsmöglichkeiten, mit denen Heimarbeitsplätze heutzutage ausgestattet sind. Neben IP-Telefonie können beispielsweise E-Mail, Telefonkonferenzen, Webkonferenzen, Chats, Messengerdienste oder Videokonferenzen genutzt werden.

Weiterbildungsmöglichkeiten für Heimarbeiter

Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter in dezentralen Teams können wie gewohnt durch Präsenzveranstaltungen oder direkt an den Heimarbeitsplätzen im Form von individualisierbaren eLearning-Angeboten stattfinden. Auch bietet sich je nach Weiterbildungsschwerpunkt die Kombination von eLearning-Weiterbildungsmaßnahmen und ergänzenden Präsenzveranstaltungen an.

Vorteile für Mitarbeiter durch WORK@HOME

Arbeiten können, wo man lebt

Heimarbeitsplätze nach dem WORK@HOME-Ansatz bieten Arbeitnehmern zahlreiche Vorteile, die immer mehr Mitarbeiter bereits kennengelernt haben und zu schätzen wissen. Besonders hochqualifizierte Arbeitnehmer, die aufgrund regi-

onaler oder persönlicher Besonderheiten bislang nicht den passenden Arbeitsplatz vor Ort finden konnten, bieten WORK@HOME-Arbeitsplätze die Chance, ihre Qualifikationen uneingeschränkt einbringen zu können.

Arbeiten ohne Arbeitsweg

Durch die Einrichtung von Heimarbeitsplätzen entfallen für die Mitarbeiter oftmals lange tägliche Wege zur Arbeit. Insbesondere in Kombination mit modernen Arbeitszeitmodellen erhalten Mitarbeiter mehr Flexibilität, um Arbeit und Alltag miteinander zu verbinden. Vor allem diese Merkmale moderner Arbeitsweisen tragen zu einer gesunden Work-Life-Balance bei und erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit.

Freiräume am Arbeitsplatz

Unter Berücksichtigung der Anforderungen des Arbeitgebers können Mitarbeiter ihren Heimarbeitsplatz weitgehend individuell gestalten und sich anders als in kleinen Büros oder Großraumbüros eine Arbeitsumgebung einrichten, die sich bestmöglich für ihre Tätigkeit eignet und auch persönlichen Vorlieben Freiraum bietet.

Steigende Zufriedenheit und Motivation

Die eigenen Qualifikationen in einem Arbeitsplatz ohne Arbeitsweg einbringen zu können, seinen Arbeitsplatz weitgehend individuell gestalten zu können, die gelebte Zugehörigkeit und Kommunikation innerhalb eines dezentral arbeitenden Teams sowie die flexiblen Möglichkeiten für die persönliche Work-Life-Balance motivieren Mitarbeiter mehr als rein monetäre Anreize.

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Zufriedene Mitarbeiter arbeiten produktiver, erbringen qualitativ bessere Leistungen, sind motivierter und tragen entscheidend mit zum Unternehmenserfolg bei.

Moderne Organisationsformen sind nicht nur clever, sondern smart!

Durch Heimarbeitsplätze nach dem WORK@HOME-Ansatz gewinnen Arbeitgeber schon heute die Talente auf dem Arbeitsmarkt von morgen und binden zufriedene Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen.

Der Einsatz moderner IT-Lösungen sowie der Anstieg der Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität und Qualität gestaltet die Zusammenarbeit für Unternehmen mit dezentralen Teams zukünftig noch effizienter und smarter. Die Etablierung von dezentralen Arbeitsplätzen wird zu einem der entscheidenden Faktoren für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen und die Anzahl der Unternehmen, die auf das selbstständige Arbeiten von zu Hause setzen, steigt zunehmend an.



Thomas Dehler, ist seit 10 Jahren als Unternehmer auf dezentrale Serviceorganisationen spezialisiert. Mit dem von ihm entwickelten WORK@

HOME-Ansatz können Personalentscheider das Einzugsgebiet für die Personalsuche ausweiten. Unternehmen können Mitarbeitern sichere und moderne Heimarbeitsplätze ohne Arbeitsweg anbieten.