

Teamwork braucht kein Spieleparadies

Arbeit ohne Arbeitsweg



Es klingt wie eine Farce: Unsere Straßen verstopfen, die Autoabgase verpesten die Luft und bei der ganzen Zur-Arbeit-und-zurück-Fahrerei verliert der Arbeitnehmer Zeit und Nerven. Und dann vergräbt sich der Mitarbeiter hinter dem Monitor, setzt sich ein Headset auf und taucht ab in die Welt der Kundenkommunikation. Techniken, wie Noise-Cancellation helfen dabei, die Geräuschkulisse aus dem Großraumbüro zu unterdrücken.

Jeder, der an einem Monitor-Arbeitsplatz sein Geld verdient, sollte sich bei den einzelnen Aufgaben, die er erledigt, mal die Frage stellen: „Hätte ich das auch zu Hause machen können?“ Aktuell stellen sich diese Frage tatsächlich immer mehr Arbeitgeber. Daraus ist ein neuer Trend geboren. Oder?

Der SQUAT befragte den Geschäftsführer der GFT | Gesellschaft für Telearbeit GmbH, Thomas Dehler zu den Möglichkeiten und Chancen sowie Gefahren und Herausforderungen der neuen Art des Arbeitens.

SQUAT: Callcenter-Dienstleister finden kaum noch Personal, und Mindestlohn, Datenschutzrichtlinien, Sonntagsarbeit und der allzeit schlechte Ruf der Branche beuteln die „Headsetter“ gewaltig. Setzt Work@Home einen neuen Trend oder ist es eher ein letzter Hilferuf?

T. Dehler: Den generellen und wichtigsten Veränderungen im Arbeitsmarkt, wie der Digitalisierung, müssen Personalverantwortliche mit entsprechenden Lösungen und Konzepten begegnen. Das Callcenter ist eine Organisationsform von Arbeit, die ihren bisherigen, rein konventionellen Ansatz verlassen muss, um die durch Standortpolitik und Standortfokussierung verursachten Schwierigkeiten, wie den Mitarbeitermangel, zukünftig vermeiden zu können. Der Ansatz Work@Home kann für Arbeitgeber ein sehr wertvoller Bestandteil einer wertschätzenden und vertrauensbasierten Personalpolitik sein, die den

Herausforderungen der Fachkräftesicherung und –bindung begegnet. Work@Home sorgt nicht nur für die nötige Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt, sondern ermöglicht auch die Ausweitung des Bewerberpools auf Regionen abseits der Unternehmenszentrale. Hier warten hochmotivierte Mitarbeiter, die bisher aufgrund ihres Wohnorts vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen wurden. Es ist an der Zeit, dass die Branche alte, ausgediente Wege verlässt und bewährte und längst auch von der Belegschaft eingeforderte, wertschätzende und vertrauensbasierte Arbeitsformen anbietet.

SQUAT: Welchen Nachteil hat ein Homeoffice-Arbeitsplatz für den Mitarbeiter?

T. Dehler: Wir hören und erfahren in unserer Praxis, dass vielen Leuten schlicht die Vorstellung fehlt, wie räumlich verteiltes Arbeiten inhaltlich ausgestaltet sein kann. Im Homeoffice müssen technische und organisatorische Maßnahmen gefunden und gelebt werden, die beispielsweise Betriebskultur und Betriebszugehörigkeit trotz räumlicher Distanz erzeugen und unterstützen. Im Homeoffice gibt es keine Teeküche, Raucherecke oder den Flurfunk, in der Küche wartet kein Geburtstagskuchen vom Kollegen, ich kann einen Mitarbeiter bei toller Leistung nicht einfach mal in den Arm nehmen und dennoch ist eine enge Zusammenarbeit im Team mit digitalen Kollaborationswerkzeugen möglich. Anstatt in

der Teeküche halten unsere Mitarbeiter zum Beispiel über digitale Kommunikationskanäle und das Telefon Kontakt zum Team. Im Videochat unterhalten sich Kollegen vertikal, also über die Führungsebenen, sowie horizontal, also im Team. Sie können auf dieser Plattform Sorgen und Nöte ausdrücken, Ideen diskutieren, Erfahrungen im Projekt teilen, soziales Lernen ermöglichen und Kollegen am Erfolg teilhaben lassen. Im Grunde haben wir all das, was man vermeintlich nur im Büro erlebt, auf multimediale Werkzeuge übertragen und die vorhandene Technik so rekombiniert, dass sie optimal zu den Arbeitsprozessen passt. Von unseren Teamleitern organisierte Treffen in den einzelnen Ortschaften bringen die Mitarbeiter dann auch persönlich zusammen. Allerdings ist die Arbeit von zu Hause aus generell auch nicht für Jeden geeignet. Neben grundlegenden technischen und organisatorischen Voraussetzungen müssen Mitarbeiter auch notwendige Persönlichkeitseigenschaften mitbringen. Es gilt deshalb in der Realisierung von Work@Home nicht einfach jeden Mitarbeiter in diese Form zu pressen, sondern die individuelle Fähigkeit und Eignung der Teammitglieder im Voraus mithilfe eines besonderen diagnostischen Verfahrens, unserem Readiness-Check, festzustellen. So finden Unternehmen für jeden Mitarbeiter die für ihn passende und optimale Beschäftigungsform.

SQUT: Und welche Herausforderungen gilt es bei der Umsetzung einer Homeoffice-Strategie für die Unternehmen zu stemmen?

T. Dehler: Zum Aufbau einer dezentralen Struktur gibt es keine Standardlösungen! Jedes Unternehmen muss hierbei innerhalb der operativen und rechtlichen Gegebenheiten einen zur Kultur und Strategie passenden Weg finden. Wir machen deshalb mit jedem Kunden zunächst einen Readiness-Check. Dabei geht es nicht nur darum, welche technischen Weichen für die Anbindung von Work@Home-Arbeitsplätzen



bereits gestellt sind, sondern auch um die Work@Home-Eignung der Belegschaft. Danach gilt es zunächst einmal durch moderne Cloud- und Kollaborationstools die nötige technische Infrastruktur aufzubauen, um allen Work@Home-Mitarbeitern zuverlässigen und sicheren Zugang zu verschaffen. Dabei müssen vor allem auch datenschutzrechtliche Aspekte bedacht werden. Neben den technischen Herausforderungen besteht die größte Hürde zur erfolgreichen Schaffung einer Work@Home-Struktur im Umdenken der Unternehmensführung von Kontrolle zu Vertrauen und von Präsenz- auf Distanzkultur. Hierbei helfen genau festgelegte Regelungen, Anweisungen und Anforderungen für die Arbeit von zu Hause. Auch die Rekrutierung passender Work@

Home-Mitarbeiter müssen Unternehmen in Angriff nehmen. Damit alles reibungslos verläuft, unterstützen wir unsere Kunden deshalb vom ersten Readiness-Check über das Finden und Schulen neuer Teammitglieder, der technischen Anbindung und auch konsequenten Beratung auf ihrem Weg in die dezentrale Struktur.

SQUT: Nun mal im Ernst – zentralisierte Callcenter-Einheiten werden streng geführt und reglementiert: „Handys aus!“, damit Facebook und WhatsApp nicht stören, Raucherpause nur wenn die Pausenbälle nicht vergriffen sind und pedantische Bildschirmruhezeiten. Das wird nun alles obsolet zu Hause? Vollgemachte Windeln, Pizzatecken neben dem Aschenbecher und ne Pulle Bier... oder wie sollen wir uns das vorstellen?

T. Dehler: Sie zeichnen da gut gepflegte Work@Home-Feindbilder, die Bedenkenträger zum Schutz ihrer konventionellen Interessen immer wieder vortragen. Natürlich müssen Unternehmen auch in dezentraler Struktur sicherstellen können, dass ihre Mitarbeiter zuverlässig arbeiten. Homeoffice heißt entgegen der landläufigen Meinung auch nicht gleich Couch, Babysitten und Fernseher an. Durch moderne cloudbasierte IT-Lösungen ist

das konzentrierte Arbeiten ein Kinderspiel. Unternehmen müssen sich davon trennen, Anwesenheit mit Arbeit gleichzusetzen. Das Motto „Ich sitze im Bürohaus, also arbeite ich“ scheint noch in den Köpfen vieler Arbeitgeber verankert zu sein. Die formierten Angestellten sollen in greifbarer Nähe verharren, um sie unter Kontrolle zu halten – ob sie dabei in der Nase bohren oder Scheintätigkeiten verrichten, spielt keine Rolle. Souveränität in der Arbeitswelt sieht anders aus. Die Arbeitskultur verbessert sich durch diese starre Haltung mitnichten. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter in Großraumbüros unter einem enormen Leistungsdruck stehen und häufig mit Ellbogen-Mentalität gegenüber ihren Kollegen reagieren. Teamarbeit und Wissensaustausch bleiben auf der Strecke – auch wenn in der Öffentlichkeit das Gegenteil behauptet wird. Work@Home erlaubt es, flexible, elastische, atmende und leistungsstarke Service-Einheiten zu schaffen. Denn: Qualität ist keine Frage des Standorts – sondern eine der Talente und der Wertschätzung der Verbraucher. Durch den Abschied vom Standort-Denken gewinnt man die besten Talente dort, wo sie wohnen und leben.

SQUT: Callcenter haben Zutrittskontrollen, Videoüberwachung, Drehkreuze, Bildschirmverdunkelung bei Verlust der Headsetverbindung und strikte Richtlinien, die durch die Präsenz von Schichtleitern überwacht werden. Da kommt das heimische Büro nun aber doch an seine Grenzen, oder?

T. Dehler: Keineswegs! Über unser eigens auf den Work@Home-Betrieb ausgelegtes technisches und organisatorisches Sicherheitskonzept und die darin enthaltenen Maßnahmen und Verfahren inklusive biometrisch basierter Ident- und Authentifizierungsprozesse sind Kunden- und Unternehmensdaten im Homeoffice genauso geschützt wie im klassischen Callcenter. Strenge Richtlinien zur Qualitätssicherung des Services gibt es bei uns ebenso. Allerdings glauben wir, dass unser Vertrauen die Mitarbeiter wesentlich stärker zu guter Arbeit motiviert als ein schlecht gelaun-

ter Schichtleiter, der jeden Handgriff pedantisch überwacht. Unsere Angestellten werden gut aus- und weitergebildet, stehen während ihrer Schicht stets im Austausch mit dem Team und haben Spaß an ihrer Arbeit. Die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter garantiert uns auch glückliche Kunden.

SQUT: Callcenter sollen künftig sonntags nicht mehr arbeiten. Umgeht Telearbeit dieses Gesetz?

T. Dehler: „Callcenter“ ist keine Branche, sondern eine Organisationsform. Es geht nicht darum, etwas, das eine nicht nur rechtliche Ursache hat, zu umgehen, sondern es geht darum, anwendbares Recht zu identifizieren und anzuwenden. Hier gibt es im Kontext der Telearbeit einen wunderbaren Lösungsansatz. Und es gibt auch noch das Rechtsmittel der Sondergenehmigung, denn die Service- und Leistungserbringung, welche der Absicherung von Grundversorgung dient (bspw. Medien, Ernährung, medizinische und technische Notfalldienste, Internet, Telekommunikation), wird und darf auch sonntags weiterhin erbracht werden. Ob ich am Sonntag ein Auto kaufen können muss, ist und bleibt in diesem Sinne fragwürdig. Welchen Lösungsansatz Telearbeit in diesem Kontext in Zukunft konkret bietet, können wir gerne in einer zukünftigen Ausgabe beleuchten. Noch ist es verfrüht, um darüber konkrete und anwendbare Praxisempfehlungen auszuloben.



„BIOMETRISCH
BASIERTE
AUTHENTIFIZIERUNGSPROZESSE“

SQUT: Stabile, redundante Internetverbindung und gesicherte Bandbreite für voice over IP. Dafür werden in Unternehmen Systemadministratoren rekrutiert und Failover-Konzepte geschrieben. Wer betreut den Homeoffice-Agenten und dessen Werkzeuge? Und was passiert, wenn das Headset rauscht? Feierabend?

T. Dehler: Egal ob im Callcenter oder im Homeoffice, die Technik ist die rechte Hand eines jeden Service-Mitarbeiters. Wenn sie streikt, heißt es jedoch auch für dezentral angebundene Mitarbeiter noch nicht Feierabend. Ihnen steht zu jeder Zeit unser



technischer Helpdesk zur Seite. Läuft ein Programm nicht richtig, können die Experten per Ferndiagnose Lösungsvorschläge anbieten oder sich über Desktop-Sharing direkt ein Bild machen und das System wieder zum Laufen bringen. So wird gewährleistet, dass Teams stets maximal performen können und nicht durch technische Herausforderungen aufgehalten werden. Dass jeder Heimarbeitsplatz überhaupt alle technischen Anforderungen erfüllt, überprüfen wir dabei schon im Bewerbungsprozess. Generell muss in Deutschland in puncto Netzausbau allerdings noch viel passieren: Der sogenannte Breitband-Bericht der Bundesregierung, laut dem man eigentlich eine 10 Mbit-Grundversorgung in etwa 99 Prozent der Haushalte bundesweit herstellen möchte oder schon hergestellt hat, ist ja in der Realität noch nicht umgesetzt. Und gerade für dezentrales Arbeiten und Kollaboration übers Internet benötigt man eben diese Anbindungen. Genau dort muss man strukturschwache Regionen über Breitbandigkeit aufwerten, um Informationsgesellschaften in dieser Konstellation hinsichtlich der räumlichen und ländlichen Dezentralität mehr Chancen zu geben.

SQUT: Es heißt, der Arbeitsplatz als Wohlfühloase sei die Basis erfolgreicher Unternehmen. Bürohäuser werden mit Freizeitecken, Tischtennisplatten, Obstkörben, Loungemöbeln, Kinderbetreuung und Massageliegen ausgestattet, um Produktivität und Innovationskraft zu steigern. Die Berliner Morgenpost zitiert Frau Christiane Flüter-Hoffmann, Expertin für Personalpolitik beim arbeitgebernahen Institut der deutschen Wirtschaft (IW Köln): „Wenn zu viele Mitarbeiter zu häufig von zu Hause aus arbeiten und ihre Arbeitsergebnisse nicht kontrolliert werden, kann nicht nur die

Produktivität sinken, sondern es finden auch zu wenige persönliche Begegnungen statt, die wichtig sind für das Vertrauen in Teams und die gemeinsame Ideenproduktion.“ Ist die studierte Erziehungswissenschaftlerin, geboren 1957, nicht mehr am Puls der Zeit?

T. Dehler: Ich denke, Frau Flüter-Hoffmann spricht hier nur für einen kleinen Teil moderner Arbeitnehmer. Denn natürlich ist die Arbeit aus dem Homeoffice – genau wie die Arbeit im Großraumbüro – nicht für jeden

Charakter geeignet. In der Arbeit mit unserer Pilotregion haben wir jedoch festgestellt, dass sich der persönliche Kontakt und die Nähe zum Team heutzutage sehr wohl über digitale Kanäle herstellen lassen. Selbst wenn sich die Kollegen noch nie gesehen haben, kennen sie sich gut, tauschen Erfahrungen und Probleme aus und motivieren sich gegenseitig. Ein Zustand, den längst nicht jedes anonyme Großraumbüro bieten kann.



SQUT: Ist Homeoffice eine Frage des Charakters? Werden Bewerber auf Homeoffice-Tätigkeiten mit anderen, moderneren Mitteln im Rekrutierungsprozess auf Herz und Nieren überprüft?

T. Dehler: Natürlich, und zwar nicht nur die Bewerber selbst, sondern auch die Technik ihres zukünftigen Heimarbeitsplatzes. Mit unserem „Diagnostic Tool“ testen wir im Work@Home Readiness-Check die Leistungsfähigkeit von Computer und Internetverbindung. Organisatorisch legen wir Wert auf die Erfüllung und Gegebenheit der Arbeitsstättenverordnung und Unfallverhütung. Nach der erfolgreichen Prüfung der Bewerbungsunterlagen laden wir Bewerber dann zu einem Telefoninterview-Termin ein. Das ist für uns sehr entscheidend, da eine angenehme Stimme für den Job am Telefon natürlich

besonders wichtig ist. Danach starten Bewerber unseren Talentwalk, ein für die Telearbeit abgestimmter Bewerbermanagement-Prozess, bei welchem wir neben der Motivation die persönliche, technische, rechtliche und organisatorische Eignung und Fähigkeit zur Telearbeit herausfinden und Bewerber auch persönlich kennenlernen. Eine besondere Rolle in diesem Ablauf spielt dabei die Frage, warum sich Anwärtler für die GEFTA und die Telearbeit entscheiden wollen. Kriterien für die persönliche Eignung sind dabei abhängig von der ausgeschriebenen Stelle, zum Beispiel das soziale Bindungsbedürfnis, der Auftragserfüllungswillen, Selbst- und Ordnungsdisziplin, Form- und Vorschriftstreue, Zielorientierung, das soziale Bestätigungsbedürfnis durch andere Menschen, das Problemlöseverhalten oder die Fokussierungsfähigkeit auf eine gegebene Aufgabe. Ein für beide Seiten sehr wichtiges Kriterium für eine mögliche Zusammenarbeit ist außerdem die Fähigkeit und Bereitschaft zur flexiblen und dynamischen Arbeitszeitgestaltung. ■



Thomas Dehler

Thomas Dehler, Gründer und Geschäftsführer des spezialisierten Full-Service-Providers GFT – Gesellschaft für Telearbeit GmbH, beschäftigt sich bereits seit mehr als 20 Jahren mit Kundendialog und Serviceexzellenz. Nicht ohne Grund wird er heute als Rulebreaker und Innovationstreiber der Branche betitelt. Mit der 2012 gegründeten GEFTA beweist er, dass Dialogmanagement auch mit festangestellten Mitarbeitern via Work@Home funktionieren kann.



Mehr als nur ein Stichwort!

Automatische Verschriftung bietet Vorteile für Speech Analytics im Call-Center

- Automatische Umwandlung eingehender Anrufe in verarbeitbaren Text
- Klassifizierung nach Kategorien, Mustern und Gesprächsmerkmalen
- Analyse und Verknüpfung neu auftretender Begriffe
- „Advanced Keyword Spotting“ zum Finden von Stichwörtern in Suchmaschinentempo
- Datenschutz „Made in Germany“ durch firmeninterne (On-Premise) Verarbeitung

www.eml.org



EML auf der CCW in Berlin
24.02.-26.02.2015, Halle 4, Stand H13