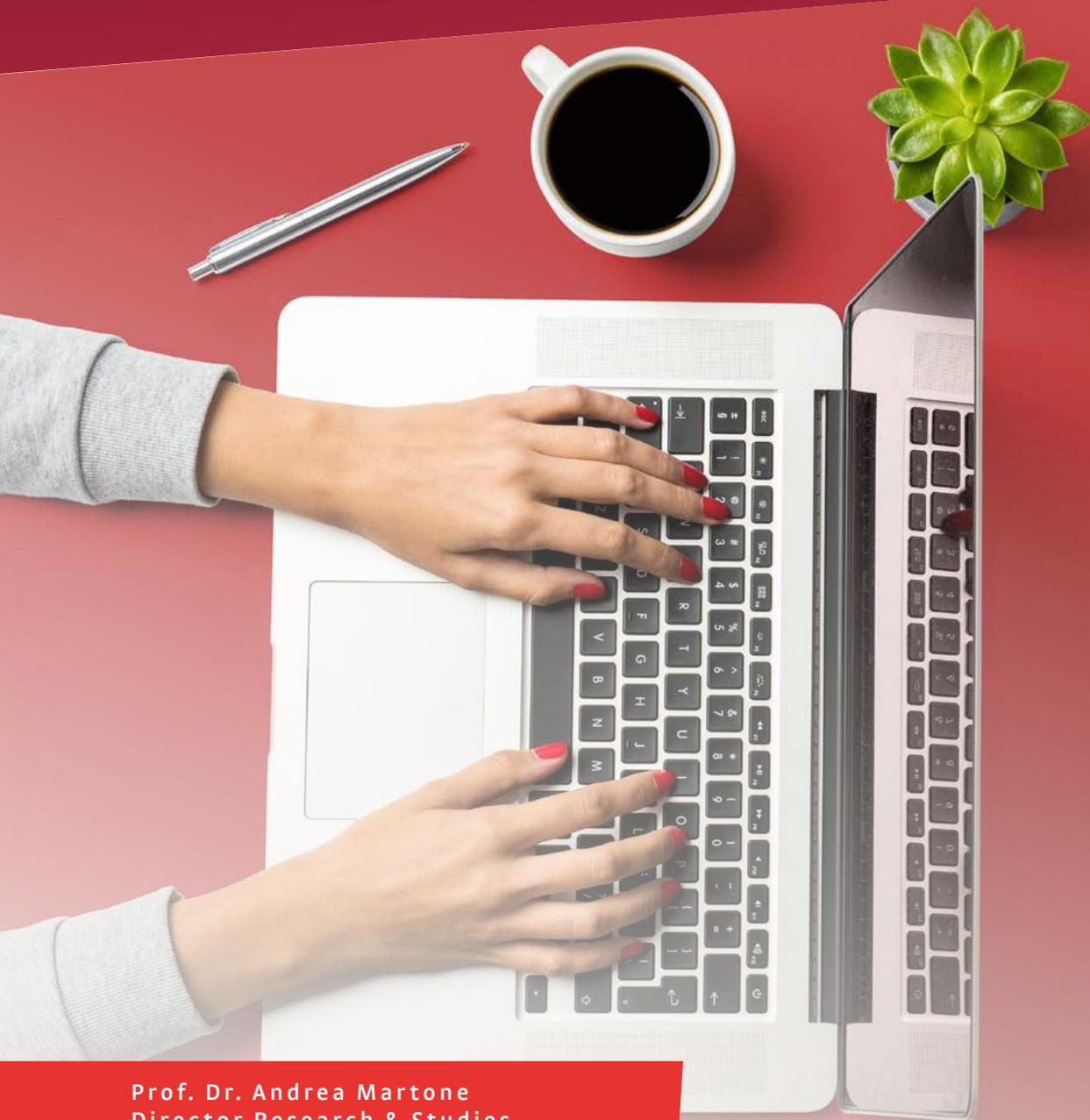


VON RUNDSTEDT

SMART WORKING IN DER SCHWEIZ WIE VIEL HAT SICH SEIT BEGINN DES LOCKDOWNS WIRKLICH VERÄNDERT?



Prof. Dr. Andrea Martone
Director Research & Studies
von Rundstedt

INHALT

1. EINLEITUNG	4
2. WICHTIGSTE ERKENNTNISSE	8
3. MASSNAHMEN ZUR UNTERSTÜTZUNG VON SMART WORKERS	18
4. ANALYSE NACH „BRANCHE“ UND „UNTERNEHMENSGRÖSSE“	22
5. EINE STRATEGIE FÜR DIE ZUKUNFT	26

VON RUNDSTEDT

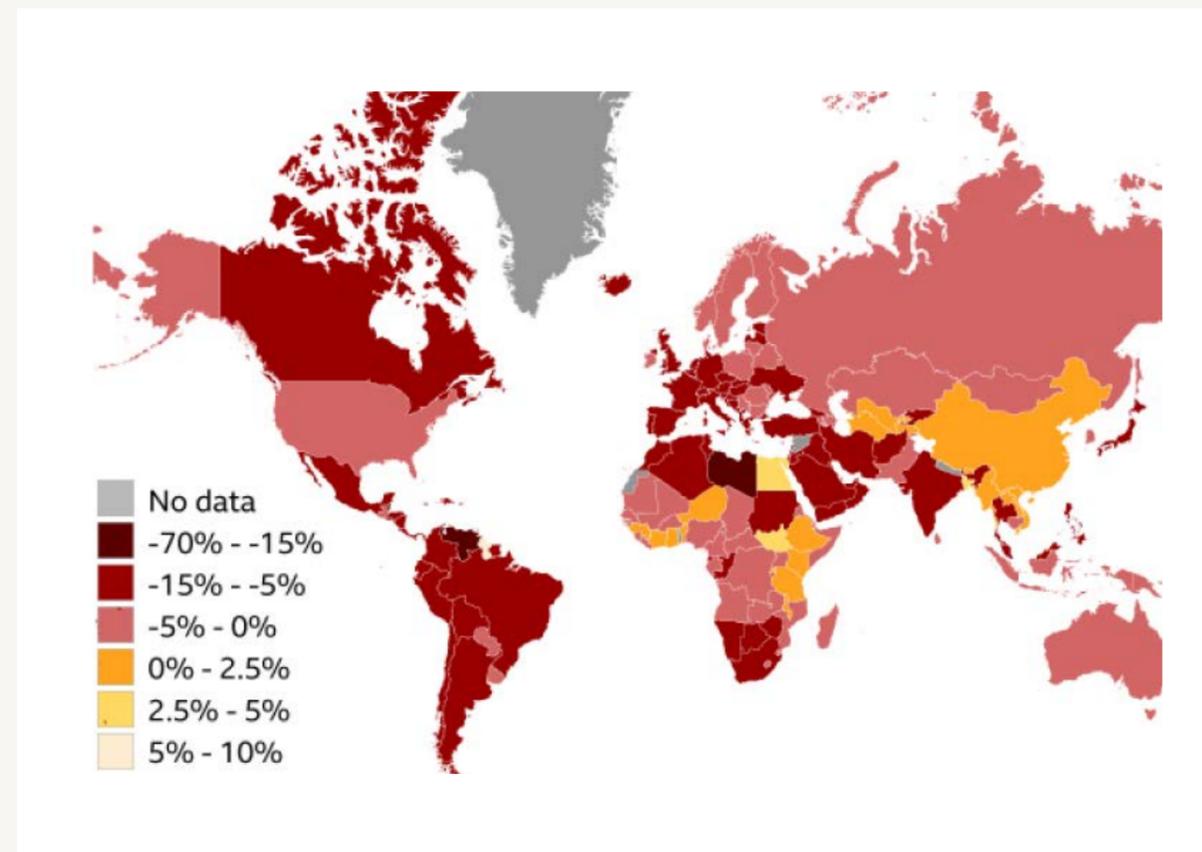
www.rundstedt.ch

1. EINLEITUNG

1.1. HINTERGRUND

Ein Jahr ist vergangen, seit in der Schweiz der Lockdown ausgerufen wurde. Die Unternehmen mussten sich einer neuen Realität stellen: ihre Mitarbeiter von zu Hause aus beschäftigen und dabei die Wertschöpfungs- und Arbeitsprozesse aufrechterhalten. Es war ein epochales Ereignis, das einige als das grösste soziale Experiment bezeichnet haben, das die Welt seit dem Zweiten Weltkrieg gesehen hat. Die Auswirkungen auf Wirtschaft und Beschäftigung waren einschneidend und die von der Weltbank vorgelegten Daten (Abb. 1.1) sprechen eine klare Sprache.

Abb. 1.1 Wachstum des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (2020)



Quelle: Weltbank

Wird uns diese Pandemie nur Trümmer hinterlassen? Oder werden dadurch auch neue Geschäfts- und Arbeitsmöglichkeiten entstehen, die den Wohlstand und die Lebensqualität nach der Pandemie nachhaltig begünstigen? Die Zeit wird es zeigen, ob auch diese Krise die versprochenen Chancen hervorbringt.

Dieser von Rundstedt Bericht soll Unternehmern und Managern eine Interpretation der Smart-Working-Situation in der Schweiz liefern, unterstützt durch objektive Zahlen und Fakten.

1.2. SMART WORKING

Smart Working ist ein unkonventionelles Organisationsmodell, das sich durch grössere Flexibilität und Autonomie bei der Wahl von Arbeitsraum, -zeit und -mitteln auszeichnet, so dass sich jeder Arbeitnehmer selbst organisieren kann, um die besten Bedingungen für die Ausführung seiner Aufgaben zu gewährleisten.

Smart Working ist nicht Telearbeit (was die Engländer als Remote Working bezeichnen); in diesem Punkt ist es wichtig klarzustellen: Smart Working ist nicht einfach „Remote Work“, sondern ein neuer Arbeitsansatz, der auf Management by Objectives, Flexibilität (work anytime & anywhere) und neuen Prozessen basiert, die mit einem kohärenten System von Ergebnisindikatoren (KPIs) verknüpft sind.

Demgegenüber besteht Home Office oder Fernarbeit lediglich in der Verlagerung der Arbeit vom Büro an einen für den Arbeitnehmer bequemeren Ort (in der Regel sein Zuhause), wobei die Logik und die Praktiken der Büroarbeit (Arbeitszeiten, hierarchische Überwachung, Definition der Aufgaben usw.) beibehalten werden.

1.3. VOM PANDEMIESCHOCK ZUM KULTURWANDEL

Was uns die Pandemie hinterlassen wird, ist eine Revolution darin, wie wir Geschäfte machen und arbeiten. Dies muss zwangsläufig mit einer Veränderung von Kompetenzanforderungen von Organisationen verbunden sein. Arbeitnehmer müssen in den neuen Technologien angemessen geschult werden, um beschäftigungs- und arbeitsmarktfähig zu bleiben. Die grösste Herausforderung ist dabei aber nicht der Umgang mit neuen Technologien und Tools, sondern vielmehr die Arbeit in einer neuen Arbeitsorganisation und die Auseinandersetzung mit einer neuen Kultur und einem neuen Führungsmodell.

Dies erfordert Anpassungsfähigkeit und neue Verhaltensmuster. Das Thema Beschäftigungsfähigkeit wird für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen absolut zentral. Die Fähigkeiten der gesamten Belegschaft müssen auf allen Ebenen neu definiert werden. Die Erwartungen der Unternehmen an die Arbeitnehmer werden sich radikal ändern und die Belegschaft wird sich neu positionieren müssen.

Wir erleben einen aussergewöhnlichen Wandel in der Arbeitswelt. Und wer nicht weiss, wie er sich anpassen soll, riskiert, vom Arbeitsmarkt ausgegrenzt zu werden. Natürlich wird es weiterhin wichtige Bereiche des Arbeitsmarktes geben, in denen traditionelle Arbeitsweisen fortbestehen werden, aber der dynamischste Teil der Wirtschaft wird von neuen Managementmodellen erheblich beeinflusst werden. Diese Transformation ist bereits seit einigen Jahren im Gange. Die Pandemie ist nicht Auslöser dieser Transformation. Sie trägt aber massgeblich dazu bei, dass dieser Wandel noch stärker beschleunigt wird.

1.4. UMFRAGE (STICHPROBEN UND METHODIK)

Die Studie zielt darauf ab, zu verstehen, wie sich Smart Working in der Schweiz ein Jahr nach dem ersten Lockdown und der damit verbundenen Home Office Pflicht entwickelt hat.

Die Untersuchung wurde folgendermassen aufgebaut:

- Formulierung der Hypothesen; die Hypothesen wurden auf der Grundlage eines qualitativen Ansatzes gebildet: Expertenmeinungen (abgeleitet aus einer gründlichen Literaturrecherche) und eine Fokusgruppe mit von Rundstedt Fachleuten und Arbeitsmarktexperten.
- Hypothesenvalidierung; durch die Lancierung eines quantitativen Fragebogens an eine statistische Grundgesamtheit von HR Managern und Geschäftsinhaber, die mit der Technik des *Convenience Sampling*¹ ermittelt wurden.
- Abschlussbericht; die Ergebnisse der quantitativen Forschung wurden in einen Abschlussbericht (diesem) aufgenommen, der die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage zusammenfasst.

Der Fragebogen arbeitet grundsätzlich mit „geschlossenen Fragen“ und ist mit „Kontrollfragen“ (sie sind eine Wiederholung von anderen Fragen und dienen dazu, die Zuverlässigkeit des Befragten zu bescheinigen) versehen.

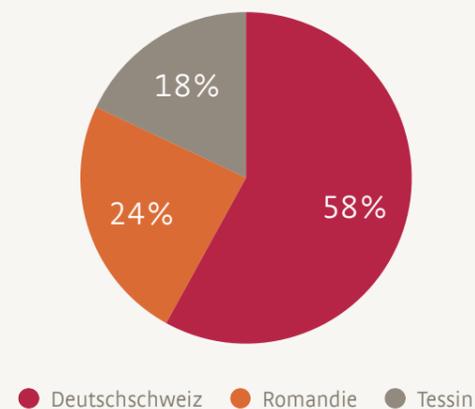
Die gesammelten Informationen sind in folgende Abschnitte unterteilt:

- Daten zu den teilnehmenden Unternehmen;
- Smart Working in der Schweiz;
- Smart Working und Produktivität;
- Unterstützung der Arbeitnehmer durch die Unternehmen;
- Auswirkungen auf Psychologie und Motivation;
- Zukünftige Entwicklung.

Insgesamt nahmen 534 Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen und Bereichen an der Umfrage teil.

Die Teilnehmer decken die gesamte Schweiz ab und die drei Sprachregionen des Landes verteilen sich prozentual wie in Abb. 1.2 dargestellt.

Abb. 1.2: Sprachregionen

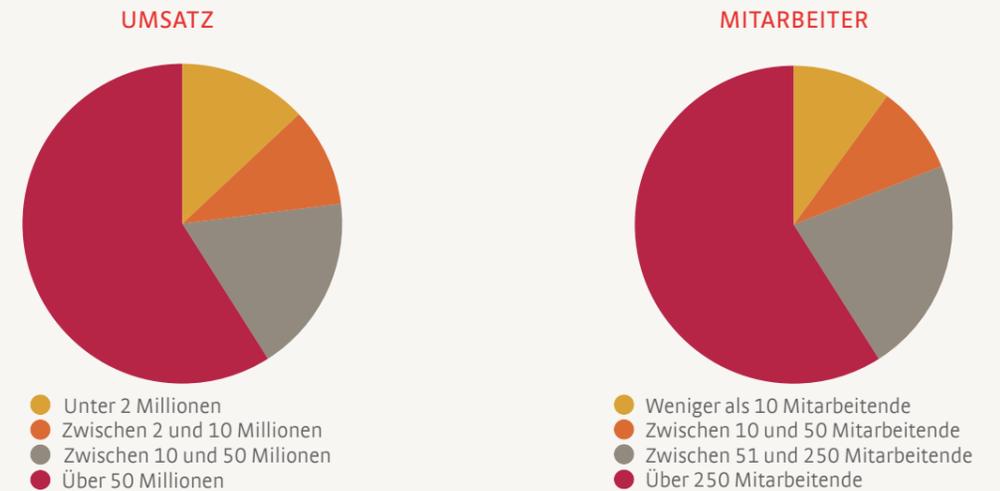


Quelle: von Rundstedt

¹Convenience Sampling ist eine Forschungsmethode, bei der Daten aus einem leicht verfügbaren Pool von Befragten gesammelt werden. Es ist die am häufigsten verwendete Probenahmetechnik, da sie schnell, einfach und kostengünstig ist.

Die überwiegende Mehrheit der Befragten (57%) arbeitet für grosse Unternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter und mit einem Umsatz von mehr als CHF 50 Millionen), während nur etwas mehr als 10% für kleinere Unternehmen (bis zu 10 Mitarbeiter und mit einem Umsatz von weniger als CHF 2 Millionen) arbeiten.

Abb. 1.3: Unternehmensgrösse



Quelle: von Rundstedt

Aufgrund ihrer Zusammensetzung repräsentiert die Stichprobe statistisch nicht die reale Verteilung der Schweizer Unternehmen, da sie einen höheren Prozentsatz an mittelgrossen Unternehmen aufweist. Dies ist jedoch für unsere Zwecke funktional, da es uns erlaubt, die Ausrichtungen der Unternehmen zu kennen, die aufgrund ihrer Grösse und ihres Einflusses auf die Gesellschaft den grössten Einfluss auf die Wirtschafts- und Managementtrends des Landes haben.



2. WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

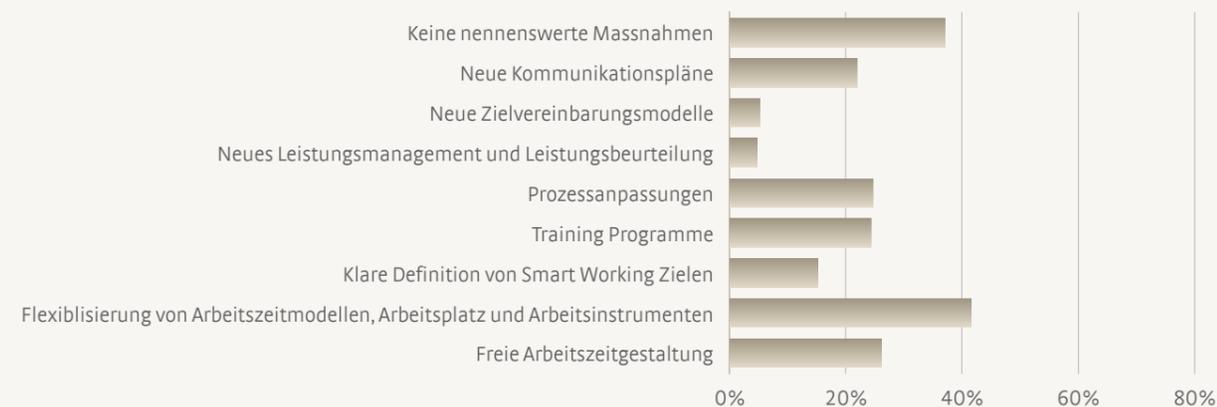
2.1. EINE GROSSE CHANCE VERPASST

Die erste Erkenntnis unserer Untersuchung ist, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen NICHT Smart Working, sondern Telearbeit eingeführt hat, d.h. sie haben die gleichen Arbeitsabläufe, die bisher im Büro stattfanden, einfach an einen entfernten Ort verlegt.

Das können wir mit Sicherheit sagen, verschiedene Fragen weisen klar darauf hin:

- A** 95 % der Befragten gaben an, dass sie kein neues Performance-Management-System eingeführt haben. Der gleiche Prozentsatz gestand ein, dass sie ihr Zielsetzungsmodell nicht geändert haben. Schliesslich geben 37 % (mehr als ein Drittel) an, generell keine wesentlichen Änderungen vorgenommen zu haben (Abb. 2.1). Angesichts dieser Zahlen ist es schwer vorstellbar, dass das angenommene Management-Paradigma etwas mit dem Smart-Working-Modell gemein hat.
- B** Bei den wichtigsten Führungspositionen ist keine Veränderung des Rollenverständnisses zu verzeichnen: Geschäftsführer, Personalleiter, Finanzleiter, Funktionsleiter (gedacht als Produktion/Vertrieb etc.) sehen ihre Rolle unverändert. Nur die Rolle des IT-Managers hat sich gewandelt und ist wichtiger geworden, was verdeutlicht, dass der Wandel der Remote-Arbeit als technisches Phänomen und nicht als Organisations-, Kultur- und Managementfrage verstanden wird (Abb. 2.2).
- C** Schliesslich geben 2/3 der Stichprobe an, keine oder nur geringfügige organisatorische Eingriffe vorgenommen zu haben (Abb.2.3), was bestätigt, dass die Organisation der Fernarbeit immer noch gleich aussieht wie diejenige der Büroarbeit, lediglich technologisch modifiziert dank der grossartigen Arbeit der IT. (siehe B)

Abb. 2.1: Vorgenommene Veränderungen der Unternehmen zur Umsetzung von Smart Working



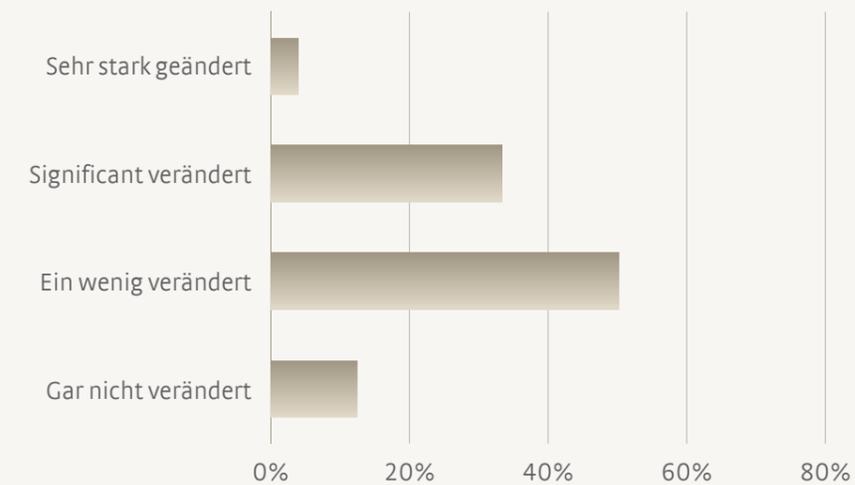
Quelle: von Rundstedt

Abb. 2.2: Änderungen in den Schlüsselrollen



Quelle: von Rundstedt

Abb. 2.3: Änderungen von Organisation und Prozessen



Quelle: von Rundstedt

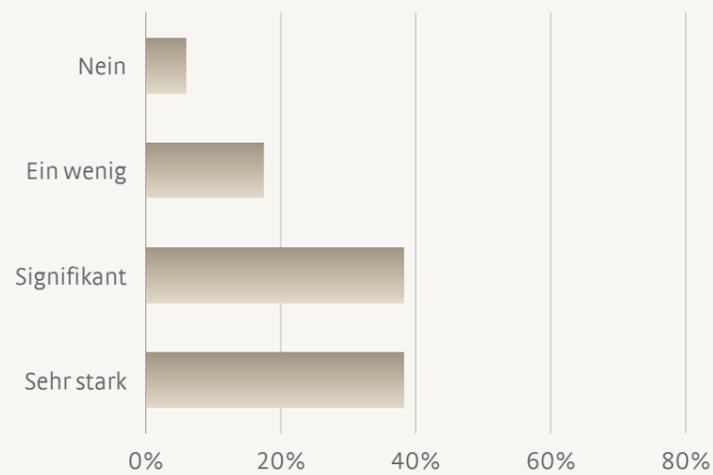
Es scheint, dass Schweizer Unternehmen eine grosse Chance verpasst haben, ihre Organisation umfassend zu überdenken und sie effizienter und besser für die Herausforderungen der Zukunft zu machen. Aber es ist noch nicht zu spät. Die anhaltende Wirkung der Pandemie konfrontiert die Unternehmen mit einer neuen Realität und neuen Herausforderungen, welche die Notwendigkeit einer Veränderung ihrer Organisation bewusster machen. Arbeitnehmer müssen sich auch Fragen zu ihrer Beschäftigungsfähigkeit stellen: Werden ihre derzeitigen Fähigkeiten in Zukunft ausreichen?

2.2. COVID ALS EIGENTLICHER „BESCHLEUNIGER“ VON SMART WORKING

77,4 % der Unternehmen geben an, dass die Covid-Krise einen starken bis sehr starken Einfluss auf die Einführung von Smart Working hatte (Abb. 2.4).

Dieses Ergebnis überrascht uns nicht. Es ist jedoch auch eine empirische Bestätigung und wichtige Erkenntnis, dass die Unternehmen ohne den Covid-Schock und den damit verbundenen Druck, Dringlichkeit und Zwang keinen freiwilligen Übergang zu schlankeren und moderneren Arbeitsformen vollzogen hätten. Smart Working ist also keine Wahl, sondern eine Notwendigkeit, und viele Menschen hegen wahrscheinlich die Hoffnung, dass, sobald die Krise überwunden ist, alles wieder so wird, wie es vorher war, auch wenn diese Hoffnung mit der Zeit langsam schwindet.

Abb. 2.4: Auswirkung von Covid auf die Entscheidung für Smart Working



Quelle: von Rundstedt

Damit lässt sich auch erklären, warum Unternehmen die Remotisierung der Arbeit nicht mit einem Prozess des generellen Umdenkens der Arbeitsorganisation und der Führungskultur begleitet haben.



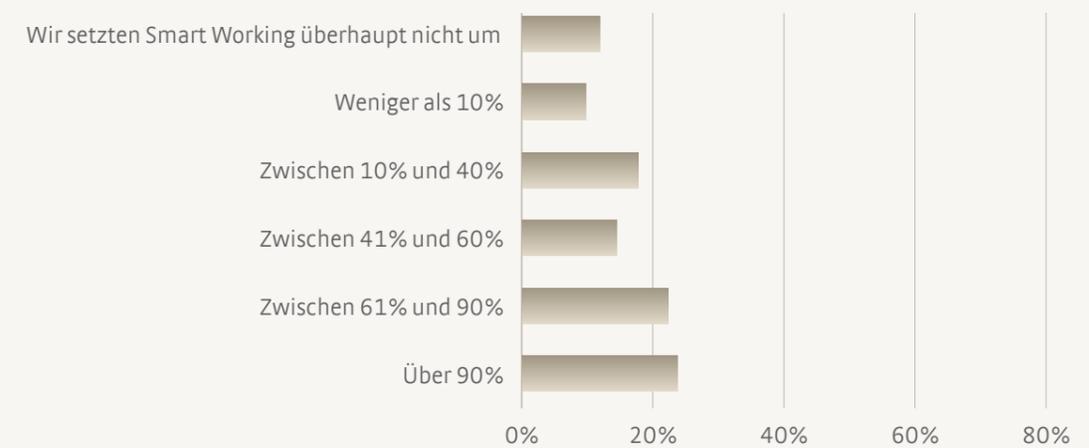
2.3. ZU VIEL REMOTE WORKING

Mehrere Studien (vor dem Covid-Schock) haben gezeigt, dass die optimale Remote Zeit für Smart Working etwa 2 Tage pro Woche beträgt. Bei längerer Dauer nehmen Demotivation und Koordinationsprobleme zu (Golden und Veiga; 2005), die Qualität der Beziehungen zu Kollegen sinkt (Golden; 2006) und die Work-Life-Balance verschlechtert sich (Derks et al.; 2014).

Die Regulierungen rund um Covid sowie die Home Office Pflicht für viele Arbeitnehmende führten zu sehr strengen Regeln und die Arbeitgeber waren häufig gezwungen, ihre Mitarbeiter länger als optimal im Remote Working Modus zu lassen: 60 % der analysierten Stichprobe nahmen Formen der Fernarbeit für mehr als 2 Tage pro Woche an (Abb. 2.6).

Natürlich war diese Intensität durch die gegebenen Umstände bestimmt. Trotzdem besteht auf lange Sicht die Gefahr, dass dies zu Unwohlsein und Ineffizienz führt.

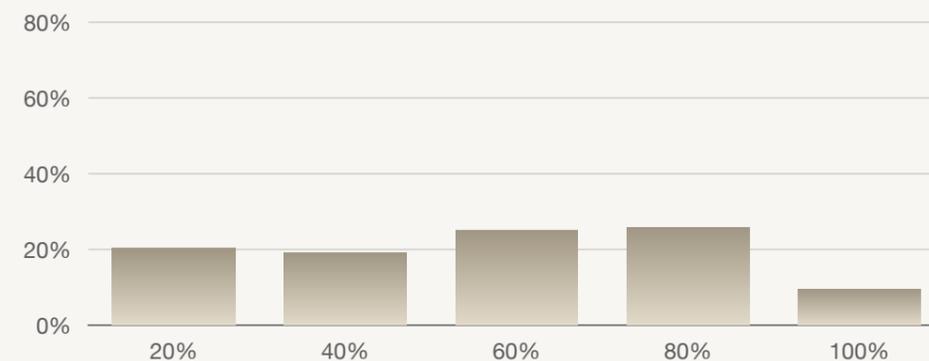
Abb. 2.5: Prozentualer Anteil der Mitarbeiter, die im letzten Jahr im Smart-Working-Modus gearbeitet haben



Quelle: von Rundstedt

Wenn wir uns den Prozentsatz der Mitarbeitenden ansehen, die von Remote Working betroffen sind, stellen wir fest, dass 46 % der Unternehmen zwischen 60 % und 100 % ihrer Belegschaft ins Remote Working geschickt haben, und zwar schon letztes Jahr, vor der erst im Januar 2021 eingeführten expliziten Home Office Pflicht. Das ist massiv. Nur 11 % haben keine Form von Remote Working eingeführt.

Abb. 2.6: Durchschnittliche Arbeitszeit in Smart Working im letzten Jahr



Quelle: von Rundstedt

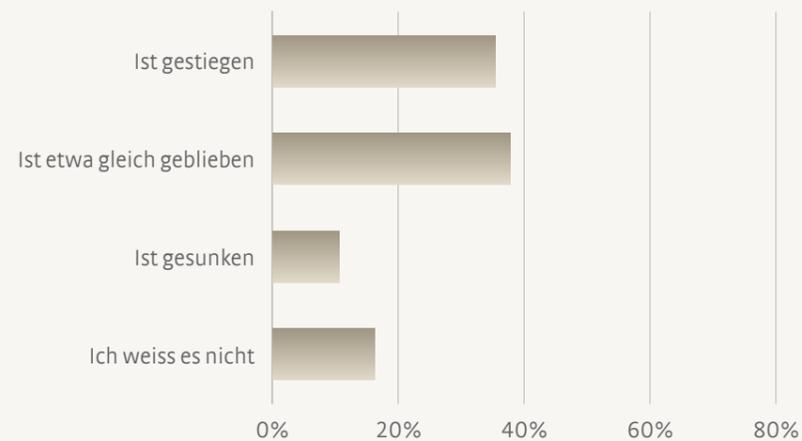
2.4. SMART WORKING WIRKT SICH POSITIV AUF DIE EFFIZIENZ UND DIE QUALITÄT AUS

Eine der Befürchtungen, die üblicherweise mit Smart Working in Verbindung gebracht wird, ist der Rückgang der Effizienz aufgrund von Schwierigkeiten für das Unternehmen, die Arbeit der Remote-Mitarbeiter zu verwalten und zu koordinieren.

Darüber hinaus spekulieren und befürchten viele Insider, dass opportunistisches Verhalten von Arbeitnehmenden zu Lasten der gesamten Arbeitsproduktivität geht.

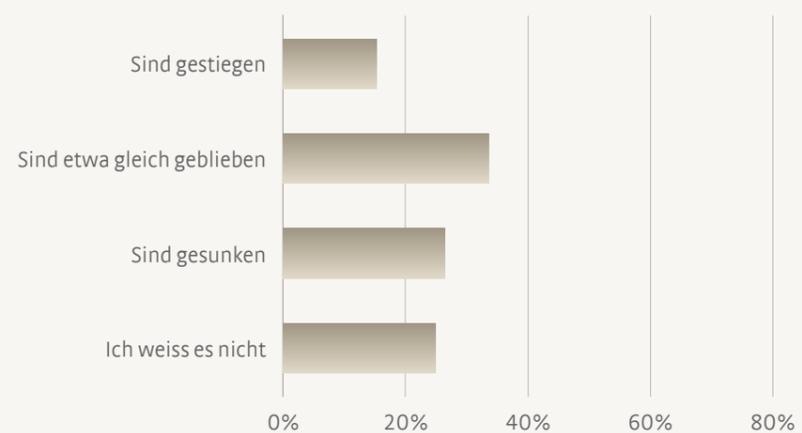
Diese Umfrage liefert gegenteilige Beweise: Die Produktivität mit Smart Working wächst oder bleibt stabil (Abb. 2.7), die Kosten (Abb. 2.8) steigen nicht und die Qualität (Abb. 2.9) sinkt nicht, sondern verbessert sich sogar tendenziell.

Abb. 2.7: Auswirkungen auf die Produktivität



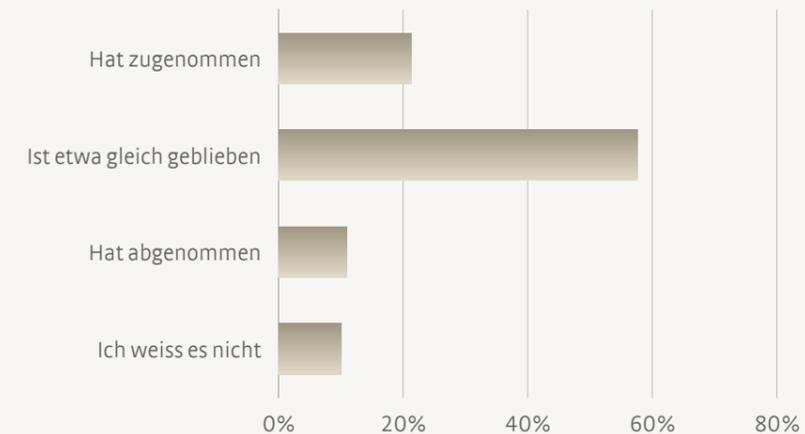
Quelle: von Rundstedt

Abb. 2.8: Auswirkungen auf die Kosten



Quelle: von Rundstedt

Abb. 2.9: Auswirkungen auf die Qualität



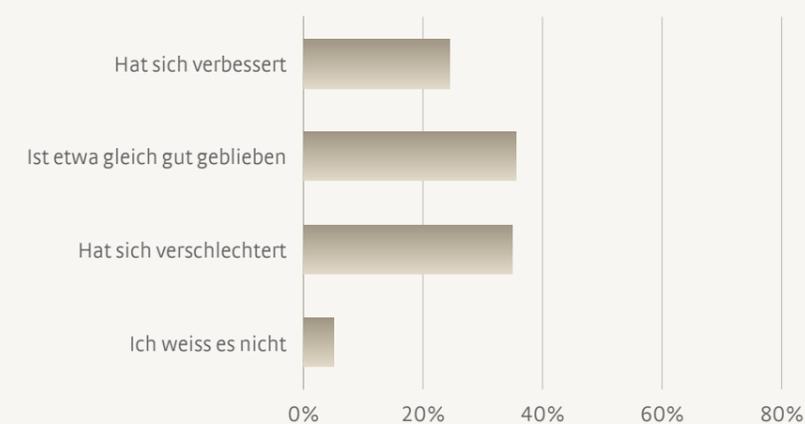
Quelle: von Rundstedt

2.5. SMART WORKING HAT EINEN NEGATIVEN EINFLUSS AUF DIE TEAM- UND MITARBEITERMOTIVATION

Der Schwachpunkt von Smart Working ist die (mässig) negative Auswirkung auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und die Identifikation mit dem Unternehmen.

Wir stellen fest, dass die Qualität der Arbeitsbeziehungen unverändert geblieben ist. Ein signifikanter Anteil der Unternehmen berichtet allerdings von einer Abnahme der Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Dieser Anteil ist signifikant höher als der Anteil der Unternehmen, die von einer erhöhten Effektivität berichten. Wir können also einen leicht negativen Einfluss von Smart Working auf die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden nachweisen (Abb. 2.10).

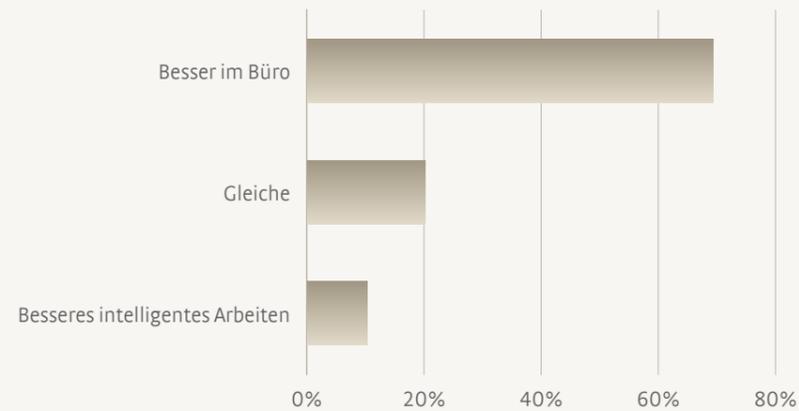
Abb. 2.10: Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen



Quelle: von Rundstedt

Betrachten wir die sozialen Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden, so stellen wir fest, dass diese offensichtlich ganz klar unter Remote Working leiden (Abbildung 2.11). Beziehungspflege und soziale Bindungen braucht physische Nähe im Office. Die neuerdings in Mode gekommenen Virtuellen Aperos und Zoom Kaffeestunden haben offensichtlich sehr schnell ausgedient. Diese Tatsache muss sehr ernst genommen werden, da sich der Verlust sozialer Beziehungen langfristig auch auf die Arbeitsbeziehungen auswirkt; ein Aspekt, der heute aufgrund des relativ kurzen Beobachtungszeitraums von 1 Jahr nicht erkennbar ist.

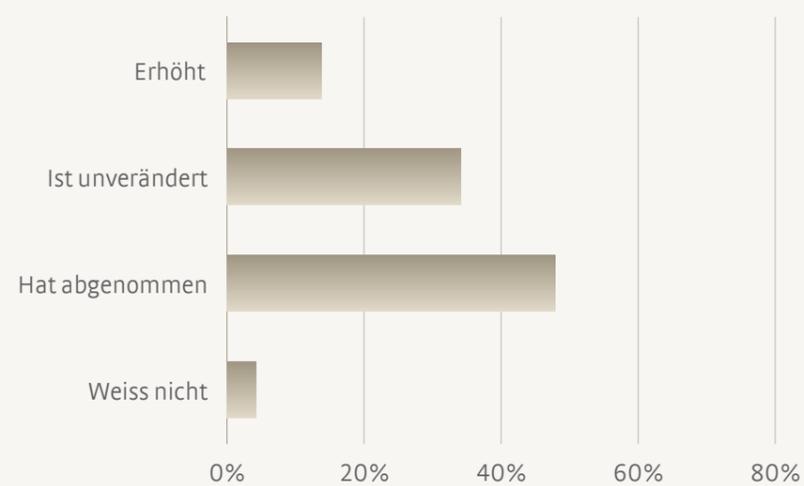
Abb. 2.11: Auswirkungen auf soziale Beziehungen



Quelle: von Rundstedt

Schliesslich stellen wir eine grosse Besorgnis über die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen fest: Es scheint, dass die physische Distanz auch zu einer ausgeprägten psychologischen Distanz führt. Wir wissen, wie sehr sich die fehlende Identifikation auf Motivation und Loyalität auswirkt. Daher müssen sich Unternehmen darauf entsprechend vorbereiten, um diesen Identifikationsverlust mit adäquaten Instrumenten zu kompensieren, die das sogenannte „organizational citizenship“ fördern und die Mitarbeitenden ans Unternehmen bindet.

Abb. 2.12: Auswirkungen auf die Identifikation mit dem Unternehmen

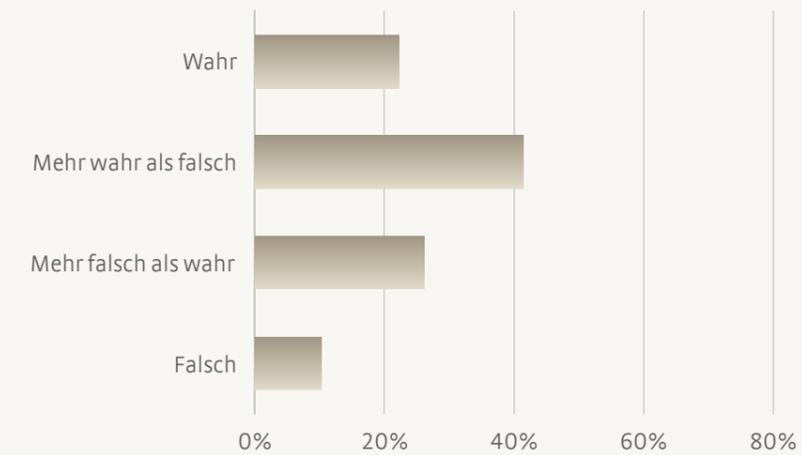


Quelle: von Rundstedt

2.6. EINE BESTÄTIGUNG: JUNGE MENSCHEN SIND EHER BEREIT ALS ÄLTERE MENSCHEN

Die etablierte Ansicht, dass junge Menschen eher bereit sind, die neuen Arbeitsweisen zu übernehmen als ältere, wird in der Umfrage bestätigt. 63 % der Befragten bestätigen diese Aussage.

Abb. 2.13: Sind junge Menschen eher bereit als ältere Menschen?



Quelle: von Rundstedt

Im Gegensatz dazu zeigen einige Untersuchungen und Business Cases vor der Covid-Pandemie, dass diese Frage nicht so klar ist: Das Thema Smart Working hat nämlich in der Tat wenig mit IT-Fähigkeiten zu tun, wo junge Menschen häufig Vorteile haben. Smart Working ist vielmehr ein Thema der organisatorischen Intelligenz und der Erfahrung im Arbeitsleben, in dem erfahrenere Arbeitnehmer eine grössere Fähigkeit haben, sich in organisatorischen Kontexten zu bewegen.

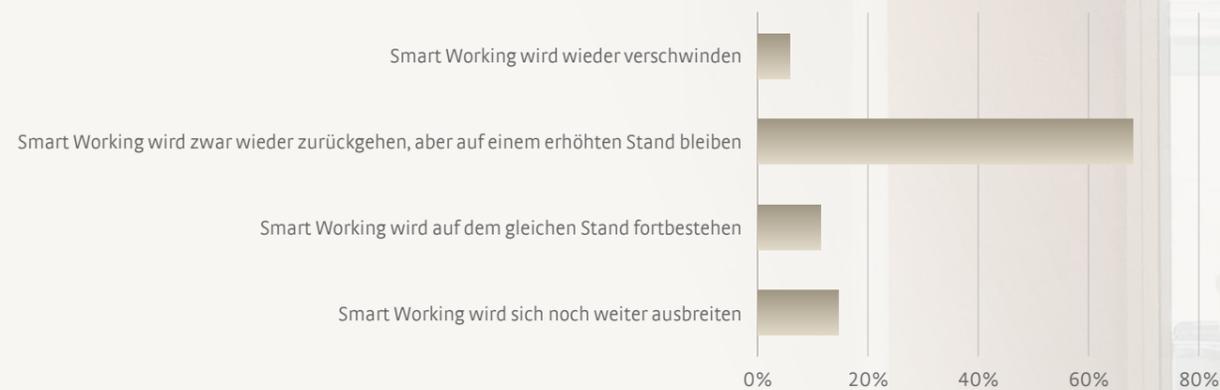
Die Botschaft ist, dass man die Schwierigkeiten bei der Einführung von Smart Working nicht unterschätzen sollte, selbst bei einer sehr jungen Belegschaft. Es muss bei der altersdifferenzierten Betrachtung klar zwischen Bereitschaft und Fähigkeit unterschieden werden.



2.7. KEINE HOFFNUNG FÜR DIEJENIGEN, DIE VOM ENDE VON SMART WORKING NACH COVID TRÄUMEN: SMART WORKING BLEIBT AUCH IN ZUKUNFT

Es gibt zwei Daten, die mit ziemlicher Sicherheit bestätigen, dass Smart Working auch in Zukunft fester Bestandteil unserer Arbeitswelt sein wird. Wir haben diese Frage sehr direkt gestellt (Abb. 2.14). Dabei glauben nur 6 % der Befragten, dass Smart Working nach Covid verschwindet. Die grosse Mehrheit glaubt, dass Smart Working in der Intensität und Ausprägung nach Covid zwar leicht zurückgeht, aber im Prinzip nachhaltig als Arbeitsmodell der Zukunft bestehen bleibt. Demnach wird sich die Anzahl Remote Tage reduzieren und sich in einem vernünftigen Mittelwert einpendeln, was ja auch aus psychologischer und organisationaler Sicht wünschenswert wäre (siehe 2.3).

Abb. 2.14: Smartes Arbeiten in der Zukunft



Quelle: von Rundstedt

Als zusätzlicher Beweis dafür ist die Einschätzung der Unternehmen zu werten, die Smart Working aktuell noch nicht zulassen oder praktizieren. 76% halten es für wahrscheinlich oder sicher, dass sie in der Zukunft nicht darum herumkommen und Smart Working einführen werden (Abb. 2.15), während nur 7% eine Einführung gänzlich ausschliessen.

Abb. 2.15: Planen Sie, Smart Working in Zukunft einzuführen?



Quelle: von Rundstedt

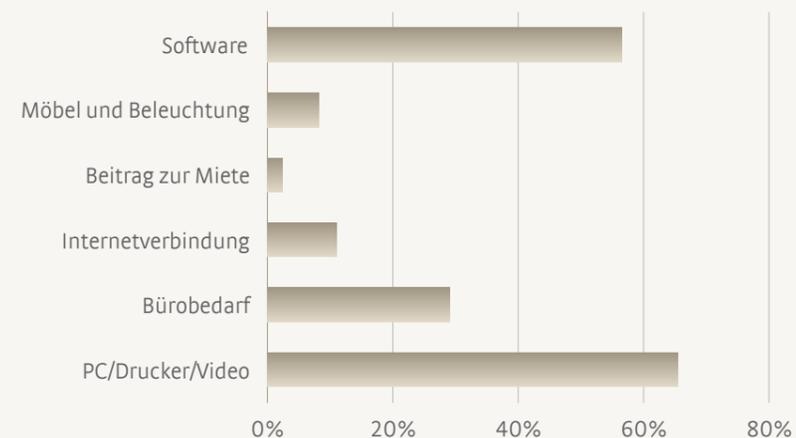
Smart Working ist auch für die Arbeitgeberattraktivität relevant und wird sicher Teil des Employer Brandings von Unternehmen. Wer Smart Working nicht anbietet, gerät vor allem in bestimmten Branchen schnell mal auf die schwarze Liste, was sich Unternehmen in Zeiten akuten Fachkräftemangels nicht erlauben können.

3. MASSNAHMEN ZUR UNTERSTÜTZUNG VON SMART WORKERS

3.1. HEIMNUTZUNG UND EINRICHTUNGEN ZU HAUSE WERDEN KAUM FINANZIELL UNTERSTÜTZT

Für den Erfolg von Smart Working ist es wichtig, dass sich Smart Workers entsprechend zweckmässig einrichten und ausrüsten können. Wie die Abbildung unten (Abb. 3.1) zeigt, beschränkt sich der Grossteil der Unternehmen darauf, die technologischen Tools und Geräte wie Computer, Drucker und Softwares zur Verfügung zu stellen. Bereits bei der Festnetz Internetverbindung hört die Unterstützung auf, weil man davon ausgeht, dass diese sowieso schon besteht. Die Einrichtung einer zweckmässigen Officeumgebung wird grösstenteils der Verantwortung des Arbeitnehmenden überlassen. Schweizer Arbeitgeber beschränken sich aktuell auf das Nötigste. Wenn Smart Working in Zukunft zum permanenten Arbeitsmodell werden soll, dann besteht hier klar Handlungsbedarf und ein Umdenken ist notwendig.

Abb. 3.1: Materialträger

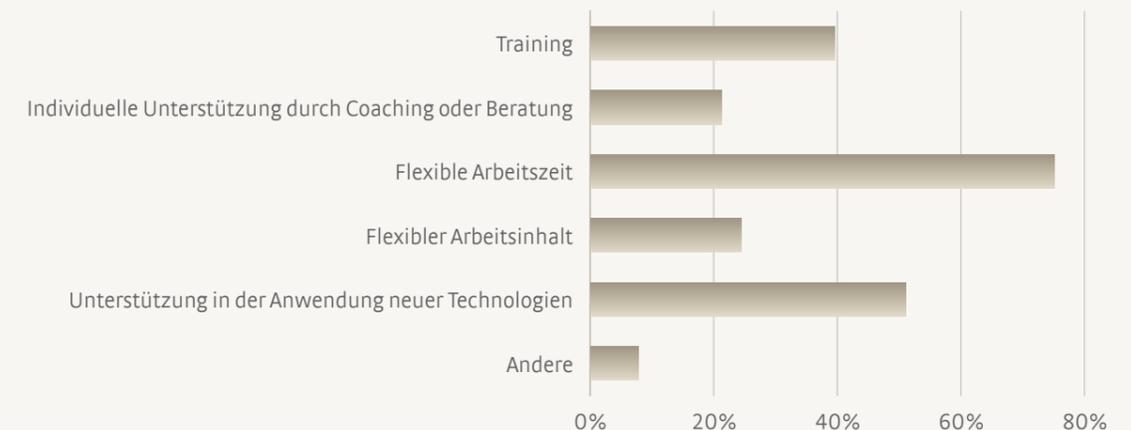


Quelle: von Rundstedt

3.2. UNGENÜGENDE UNTERSTÜTZUNG DER MITARBEITENDEN IN DER NEUEN ARBEITSUMGEBUNG

Was wir unter 3.1 bei der finanziellen Unterstützung gesehen haben, bestätigt sich sogar noch stärker in Bezug auf die Unterstützung der Mitarbeitenden im Arbeitsprozess durch das Management: Wenn wir die typischen Formen der Leistungsunterstützung betrachten, stellen wir fest, dass nur bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten breite Unterstützung auszumachen ist. Da sollte noch vertieft untersucht werden, inwieweit diese Stunden wirklich flexibel sind.

Abb. 3.2: Leistungsunterstützung



Quelle: von Rundstedt

Besonders überraschend ist, dass nur 40 % der Unternehmen irgendeine Art von Trainingsprogrammen für Mitarbeitende im Bereich Smart Working organisiert haben. Auch das Angebot an individueller Unterstützung (Coaching, Beratung etc.) ist mit unter 20% sehr tief. Es entsteht ein bisschen der Eindruck, dass man den Mitarbeitenden den Laptop mit den nötigen Zoom Lizenzen in die Hand drückt und sie einfach machen lässt. Von gezielter und individueller Unterstützung ist aufgrund dieser Umfrage nicht viel zu sehen.

3.3. DAS MANAGEMENT IST UNEINS UND VERWIRRT

Um Missverständnissen vorzubeugen: Mit dieser provokativen Aussage wollen wir nicht behaupten, dass die Befragten individuell verwirrt sind, sondern wir beziehen uns auf die Tatsache, dass es bei der Einschätzung und Bewertung einiger entscheidender Aspekte der Fernarbeit einen grossen Dissens und weit auseinander gehende Meinungen gibt. Das Management als Ganzes wirkt deshalb orientierungslos und unklar. Das kann so auch auf Mitarbeitende wirken, deshalb ist dieser Punkt sehr wichtig.

Die gegensätzlichen und gut verteilten Meinungen über die beobachtete statistische Grundgesamtheit zeigen, dass das Ergebnis von Smart Working in einigen Fällen von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich ausfiel. Das kann natürlich mit dem Sektor und der Geschichte der einzelnen Unternehmen zusammenhängen. Aus diesem Grund können wir keine Hauptströmung in Bezug auf einige wichtige Aspekte von Smart Working erkennen. Schauen wir uns die wichtigsten Fälle an:

Smart Working schafft mehr Verwirrung und Unklarheit

In diesem Fall waren die Antworten gleichmässig verteilt zwischen denen, die dies bejahen, und denen, die das Gegenteil behaupten (Abb. 3.3).

Abb. 3.3: Intelligentes Arbeiten schafft mehr Verwirrung



Quelle: von Rundstedt

Smart Working schafft ein Vakuum an Kontrolle über die Mitarbeitenden

Auch bei der Frage der Kontrolle über die Arbeitnehmer gibt es keine eindeutige Position. Es überwiegt leicht die Meinung, dass die Heimarbeit einen Kontrollverlust über die Arbeitnehmer verursacht, aber die Verteilung der Antworten ist tendenziell gleichmässig (Abb. 3.4).

Abb. 3.4: Smart reduziert die Kontrolle über Mitarbeiter



Quelle: von Rundstedt

Selbstzweifel der Manager bei der Anpassungsfähigkeit:

Die vielleicht interessantesten Daten beziehen sich auf die Anpassungsfähigkeit von Managern und Mitarbeitern im Smart Working (Abb. 3.5). Die Verteilung der Antworten zeigt, dass die Manager an sich selbst zweifeln (man bedenke, dass der Fragebogen von Managern ausgefüllt wurde), was ihre Fähigkeit angeht, sich an die neuen Verhältnisse mit Smart Working anzupassen. Das Resultat lässt aber auch interpretieren, dass die Mitarbeitenden relativ wenig Mühe mit der Umstellung hatten.

Abb. 3.5: Mitarbeiter passen sich besser an als Manager



Quelle: von Rundstedt

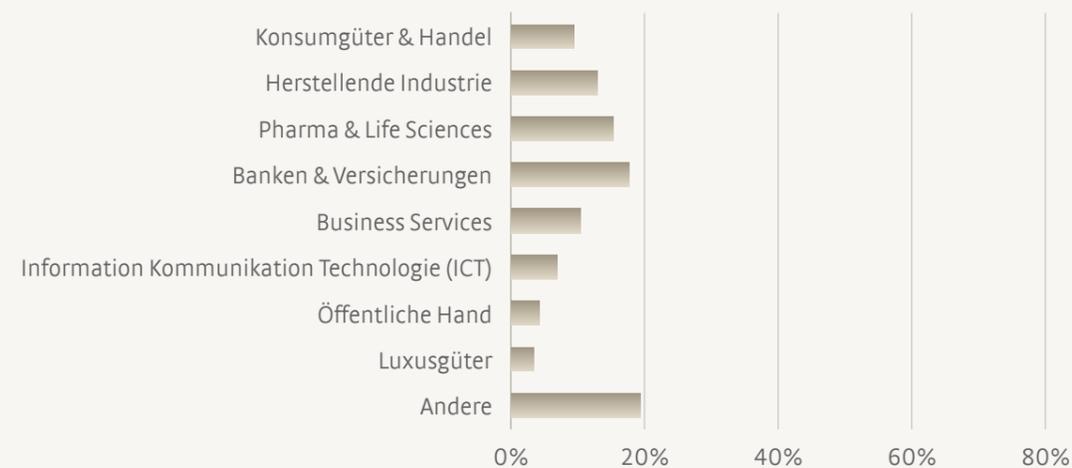


4. ANALYSE NACH „BRANCHE“ UND „UNTERNEHMENSGRÖSSE“

4.1. DATEN NACH SEKTOR

Die Verteilung des Teilnehmerfelds sieht über die verschiedenen Branchen recht gleichmässig aus (Abb. 4.1). Aufgrund der Selbstdeklaration der Teilnehmer sind viele spezifische Unter- oder Teilbranchen in der Kategorie «Andere» gelandet. Die gleichmässige Verteilung ermöglicht uns einen guten Quervergleich zwischen den Branchen.

Abb. 4.1: Verteilung der Stichprobe nach Branchen



Quelle: von Rundstedt

Nach vertiefter Analyse nach Branchen können wir feststellen, dass es keine signifikanten Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen gibt. Die verschiedenen Realitäten und Probleme im Zusammenhang mit Smart Working können also kaum oder nur teilweise durch diesen Faktor beeinflusst zu werden. Selbst der öffentliche Sektor, der sich aufgrund seiner Besonderheiten stärker von den anderen Sektoren unterscheidet, zeigt keine vom Durchschnitt signifikant abweichende Realität. Auch der Sektor IT und neue Technologien, von dem man eine grosse Nähe zum Smart Working erwarten würde, zeigt Ergebnisse, die dem Durchschnitt entsprechen.

Als Ausnahme konnten wir in der Luxusgüter-Branche ein paar äusserst interessante und teilweise unerwartete Daten hinsichtlich der organisationalen Auswirkungen und Veränderungen in den Unternehmen feststellen. Die Luxusbranche gibt an, dass erhebliche Veränderungen in Organisation und Geschäftsprozessen vorgenommen wurden, um Smart Working zu ermöglichen und zu begleiten (Abb. 4.2).

Abb. 4.2: Änderungen in Organisation und Prozessen

ÄNDERUNGEN IN ORGANISATION UND PROZESSEN	SEHR SIGNIFIKANT	SIGNIFIKANT
Luxusgüter	22%	56%
Gesamtdurchschnitt	3%	33%

Quelle: von Rundstedt

Betrachtet man die Zahlen und die Entwicklung hinsichtlich Smart Working in der Luxusgüter-Branche und vergleicht sie mit dem branchenübergreifenden Gesamtdurchschnitt, so stellt man fest, dass diese ausserordentlich höher ausfallen als in allen anderen Branchen (Abb. 4.3)

Abb. 4.3: Entwicklung der Luxusgüterbranche

	LUXUSGÜTER		GESAMTDURCHSCHNITT	
	ANGESTIEGEN	VERRINGERT	ANGESTIEGEN	VERRINGERT
Produktivität	56% (höchster Wert überhaupt)	0% (niedrigster Wert überhaupt)	36%	10%
Qualität	44% (höchster Wert überhaupt)	0% (niedrigster Wert überhaupt)	23%	11%
Die Fähigkeit, Ergebnisse zu erzielen	44% (höchste jemals gemessene Daten)	11% (absolut niedrigste Daten)	18%	10%
Innovationsfähigkeit	67% (höchste jemals gemessene Daten)	22%	36%	10%
Die Qualität der Beziehungen (zwischen Arbeitnehmenden und mit dem Unternehmen) ist ebenfalls besser				
Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmenden	56% (höchster Wert überhaupt)	22%	25%	33%
Teil der Organisation sein	22%	44%	14%	48%

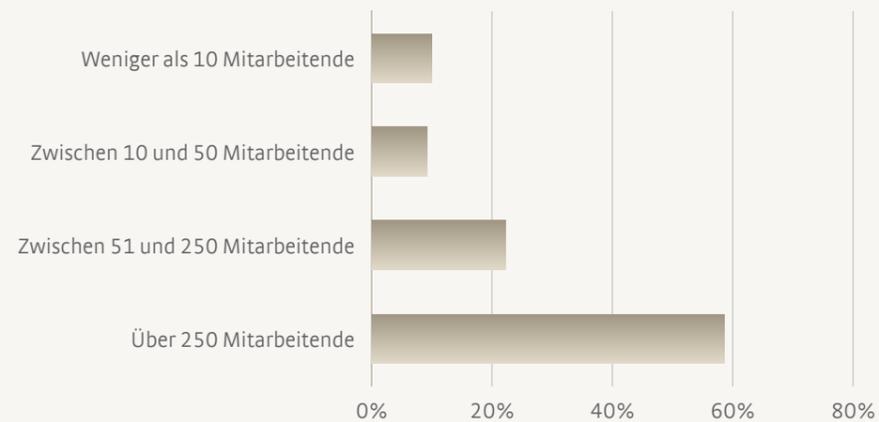
Quelle: von Rundstedt

Es wäre notwendig, diese Daten mit einer spezifischen Untersuchung zu vertiefen. Wir können aber bereits anhand der Luxusgüter-Branche vermuten und konstatieren, dass es eine Koinzidenz zwischen der Einführung von Änderungen in Organisation und Prozessen auf der einen Seite, und der Effektivität und dem positiven Effekt von Smart Working auf der anderen Seite gibt. Diese erste Schlussfolgerung lässt eine allgemeine Überlegung zu: Um positive Auswirkungen auf die Unternehmensleistung zu erzielen, erfordert Smart Working eine wichtige und richtige Änderung des Organisationsmodells.

4.2. DATEN NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE

Die Verteilung der Firmenstichprobe nach Grösse der Firmenbelegschaft ist in (Abb. 4.4) dargestellt.

Abb. 4.4: Verteilung der Stichprobe nach Unternehmensgrösse (Anzahl Mitarbeitende)



Quelle: von Rundstedt

Die Umfrage ergab keine signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmen unterschiedlicher Grösse. Wir können daraus schliessen, dass die Grösse der Belegschaft keinen Einfluss auf Smart Working hat. Wir möchten an dieser Stelle noch anschauen, inwieweit die verschiedenen Unternehmensgruppen nach Grösse Änderungen in Organisation und Prozessen zum Smart Working initiiert haben. (Abb. 4.5).

Abb. 4.5: Änderungen in Organisation und Prozessen

ÄNDERUNGEN IN ORGANISATION UND PROZESSEN	SEHR SIGNIFIKANT	SIGNIFIKANT
Weniger als 10 Mitarbeiter	0%	33%
Zwischen 10 und 50 Mitarbeiter	4%	33%
Zwischen 51 und 250 Mitarbeiter	3%	28%
Mehr als 250 Mitarbeiter	3%	36%

Quelle: von Rundstedt

Der durchschnittliche Anteil der Unternehmen, die wichtige organisatorische Veränderungen eingeführt haben (angegeben durch die Summe der Antworten „signifikant“ plus „sehr signifikant“), liegt bei 36% und die vier Unternehmensgruppen nach Grösse der Belegschaft sind im Vergleich zum Durchschnitt alle sehr nahe beisammen (von +3 bis -3). Es macht den Anschein, dass dieses relativ ähnliche Tempo der organisatorischen Veränderungen eine ähnliche Auswirkung auf den Erfolg und die Effektivität von Smart Working erzeugt hat.

Aus der differenzierten Analyse der Daten nach „Branchen“ und „Unternehmensgrösse“ lässt sich somit ableiten, dass sich Smart Working positiv auf die Leistung und die Effektivität auswirkt, wenn es mit signifikanten Veränderungen in Organisation und Prozessen einhergeht.



WIR VERFOLGEN KEINE STANDARDS, SONDERN FORDERN DEN STATUS QUO HERAUS, ENTWICKELN NEUE ANSÄTZE UND BETREIBEN MARKTFORSCHUNG.

5. EINE STRATEGIE FÜR DIE ZUKUNFT

In Abschnitt 2.7 wurde gezeigt, dass eindeutig nichts mehr so sein kann, wie es einmal war und die Arbeitswelt der Zukunft durch eine starke Präsenz von Smart Working geprägt sein wird.

Lassen Sie uns also versuchen zu skizzieren, wie eine Strategie aussehen könnte, um dieser Zukunft am besten zu begegnen. Im Besonderen wollen wir uns auf fünf Punkte konzentrieren:

- Neue Führung
- Neue Messindikatoren für Ergebnisse
- Flexiblere Strukturen
- Ausbildung
- Arbeitsmobilität und Vermittlungsdienste



5.1. NEUE (SCHIELENDE) FÜHRUNG

Die neue Führung, die durch Smart Working entsteht, zeichnet sich durch spezifische Verhaltensweisen aus, die sie von allen bisherigen Führungsmodellen unterscheidet: Sie wird deshalb als RAMP-Führung definiert.

Die Bedeutung dieses Akronyms ist:

- **R**eationship
- **A**ccountability
- **M**otivation
- **P**rocesses

Das neue Führungsmodell muss die **Beziehungsebene** zwischen den Mitgliedern von agilen Arbeitsteams stark berücksichtigen. Durch die räumliche Distanz braucht es mehr „menschliche Wärme“ und Kontakt zwischen den Menschen, die zusammenarbeiten. Die Sorge um die **Motivation** der Mitarbeiter, verbunden mit gegenseitigem Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, ist ein weiteres wesentliches Element. Dann haben wir die **Rechenschaftspflicht** und Prozesse, die sich auf technische und organisatorische Aspekte beziehen und darauf hinweisen, dass Menschen, die in virtuellen Teams arbeiten, rechenschaftspflichtig sein müssen. Das heisst, sie sind für die Ergebnisse verantwortlich, die sie erzielen. Es ist dabei aber nicht relevant, wie sie ihre Zeit nutzen und Ressourcen einsetzen, um die Ergebnisse und Ziele zu erreichen. In der Welt von Smart Working herrscht ein neues Konzept und Verständnis von Verantwortlichkeit. Die Arbeitnehmer werden als Protagonisten ihrer eigenen Arbeit gesehen und haben viel mehr Raum für Autonomie als in der Vergangenheit. **Prozesse** ist nicht im Sinne von Prozessorientierung und -kontrolle zu verstehen. Den Mitarbeitenden soll klar und unmissverständlich aufgezeigt werden, was ihre Aufgaben und die Verfahren sind, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen, ohne dabei die Mitarbeitenden zu kontrollieren. Diese können frei interpretieren und entscheiden, auf welche Weise sie diese Verfahren ausführen möchten.

Die Merkmale dieses neuen Führungsmodells sind teilweise widersprüchlich und veranlassen uns, es als „**schielende Führung**“ zu bezeichnen, weil es einerseits verhaltensbezogene, motivierende und «weiche» Faktoren betrachtet und gleichzeitig eine neue Art von Kontrolle, Zieldefinition und die Verwendung geeigneter Messindikatoren zur Analyse der laufenden Arbeit erfordert.

Auf der einen Seite haben wir «harte» Faktoren wie Stringenz, Pünktlichkeit und die Definition von Kontrollmassnahmen, die auf den ersten Blick nicht Ausdruck von Empathie und Qualitätsbeziehung zwischen Chef und Mitarbeitenden sind. Auf der anderen Seite gibt es ein starkes Bedürfnis, Empathie und Menschlichkeit im eigenen Verhalten zu erhöhen. Die grosse Fähigkeit des Managements der Zukunft wird gerade darin bestehen, diese beiden Extreme unter einen Hut zu bringen. Es geht darum, konsequenter und rigoroser in der Einforderung der Einhaltung von Abläufen und gleichzeitig einfühlsamer, persönlicher und motivierender gegenüber den Mitarbeitenden zu sein.

5.2. NEUE MESSINDIKATOREN FÜR ERGEBNISSE

In engem Zusammenhang mit dem vorherigen Punkt steht die Frage der Ergebnisindikatoren, die zeitnah, stringent und greifbar sein müssen, da es bei Remote-Arbeit für Mitarbeitende wichtig ist, eine ständige Rückmeldung und Feedback zum Erreichungsgrad ihrer zugewiesenen Ziele zu erhalten. Genauso ist es für Führungskräfte wichtig, die Arbeit ihrer Mitarbeitenden im Auge zu behalten, um zu verhindern, dass sie die Ziele des Unternehmens aus den Augen verlieren.

Die Schaffung eines sehr strengen und stringenten Systems von Indikatoren, das es beiden Parteien (Mitarbeitenden und Vorgesetzten) ermöglicht, den Fortschritt ihrer Aktivitäten gemeinsam unter Kontrolle zu halten, wird zu einem zentralen Bestandteil dieses Modells. Es ist bezeichnend, dass das Wort KPI (Key Performance Indicator) allmählich aufgegeben und durch ein neues Akronym OKR (Objectives on Key Results) ersetzt wird. Diese neue Methode zur Definition von Indikatoren zielt darauf ab, kurze Zeiträume zur Überprüfung der laufenden Arbeit und Indikatoren zu definieren, die für den Grad der Zielerreichung sehr relevant sind; die Verwendung von OKRs ist eine notwendige Bedingung, damit ein virtueller Teamleiter die Koordination und das Erreichen der Ziele seines Teams sicherstellen kann.



5.3. FLEXIBLERE STRUKTUREN

Virtuelle Organisationen erfordern flexiblere Strukturen. Die Organisation der (sehr nahen) Zukunft könnte also folgende Eigenschaften annehmen:

- **Solide und richtungsweisende Prinzipien:** Im Allgemeinen müssen Vision und Mission gut definiert und auf allen Ebenen der Organisation verinnerlicht sein. Diese helfen dabei, sich inmitten von Chaos und Unsicherheit zu orientieren: Solide kulturelle Wurzeln und Werte werden zur einzigen Gewissheit in einer sich ständig verändernden Welt.
- **Schlanke Hierarchien und teambasierte Strukturen:** Dies ermöglicht es, dass sich die Mitarbeitenden in effizienten und agilen Gruppen selbst organisieren und ohne lange Kontrollketten Ergebnisse erzielen können, auch wenn niemand vor Ort ist.
- **Menschenfokus:** Es ist nicht so sehr die Technologie oder der Markt, welche den Wettbewerbsvorteil bestimmen, sondern die Qualität der Menschen – von der Führungsebene bis zur operativen Ebene.

5.4. AUSBILDUNG

Flexiblere Strukturen führen dazu, dass die Mitarbeitenden autonomer werden. Wir haben auch festgestellt, dass Smart Working darüber hinaus den erforderlichen Skill Set und die Anforderungen an die Beschäftigungsfähigkeit verändert. Damit wird die Aus- und Weiterbildung zum entscheidenden Faktor.

Smart Working Schulungen müssen sowohl technische Inhalte (Hard- und Software, die für die Umsetzung von Remote-Beziehungen benötigt werden) als auch verhaltensbezogene Themen (virtuelle Teamarbeit, virtuelle Führung, Resilienz, Verantwortlichkeit, etc.) umfassen. Agilität und lebenslanges Lernen werden immer wichtiger. Anstatt nur darüber zu reden, sollten die Unternehmen endlich konkrete, greifbare und effektive Wege finden, diese in ihren Organisationen umzusetzen. Redeployment, Upskilling, interne Mobilität und Employability Management werden zu Kerndisziplinen der Personalarbeit. Besonders gefragt sind auch Innovationen im Bildungs- und Ausbildungswesen. Deren immer noch statischen Business Modelle sinken in einer agilen Welt der Realität schlicht immer hinterher.

5.5. ARBEITSMOBILITÄT UND VERMITTLUNGSDIENSTE

Es lässt sich leicht die Hypothese aufstellen, dass der Arbeitsmarkt nach der Krise eine grössere Flexibilität annimmt: Organisationen mit einer Smart Working Kultur sind klar flexibler und fähig, die Zusammensetzung ihrer Belegschaft schneller zu ändern, um mit den Herausforderungen des Wettbewerbs Schritt zu halten. Smart Working Arbeitnehmende sind ihrerseits auch eher geneigt - neugierig und bereit - den Arbeitsplatz zu wechseln, neue Aufgaben anzunehmen. Dazu kommt der Trend, dass Arbeitsverhältnisse immer häufiger im freien Vertragsverhältnis, d.h. in einer Form des Selbstunternehmertums (Freelancer) angegangen werden. Das führt psychologisch automatisch zu einer steigenden Beweglichkeit und Mobilität.

Der Schwerpunkt der Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und Unternehmen wird sich von der Beschäftigung auf die Beschäftigungsfähigkeit verlagern. Daher wird es von entscheidender Bedeutung sein, Menschen zu schulen, einzubinden und zu motivieren, so dass sie immer beschäftigungsfähig sind. Der feste Arbeitsplatz verschwindet und Organisationen müssen sich um die Weiterqualifizierung/Umschulung von Arbeitnehmenden kümmern, so dass diese immer in der Lage sind, sich im Unternehmen zweckmässig zu bewegen.

Deshalb gewinnen diejenigen Dienstleistungen an Bedeutung, welche den Abgleich von Arbeitsangebot und -nachfrage sowie die Unterstützung von interner (Personalentwicklung) oder externer (Outplacement) Mobilität unterstützen.



Dr. Pascal Schewiller
Chief Executive Officer

**MIT VIEL FÜRSORGE UND VERANTWORTUNG
KÜMMERN WIR UNS UM UNSERE KLIENTEN.
WIR PASSEN UNS DEN BEDÜRFNISSEN UNSERER
KUNDEN UND KLIENTEN AN UND STELLEN DIE
ZIELERREICHUNG UNSERER KUNDEN
UND KLIENTEN IN DEN MITTELPUNKT.**

VON RUNDSTEDT

Mehr zu unserer Vision finden Sie auf unserer Webseite:

www.rundstedt.ch