

Schluss mit Homeoffice?

27/02/2024 Im Berufsleben hat längst nicht jeder die Chance, überwiegend zu Hause zu arbeiten. Wer aber – vorübergehend – Anspruch auf Homeoffice hat, möchte diesen Vorteil nicht mehr hergeben. Das Thema ist kontrovers. „Doch es gibt gute Wege, Konflikte zwischen Arbeitgebern und Personal gar nicht erst entstehen zu lassen", sagt der Autor dieses Beitrags: Dr. Wolfgang Freibichler, Partner bei der Managementberatung Porsche Consulting.

Zurück ins Büro? Homeoffice ist für viele Berufstätige so attraktiv geworden, dass sie sich am liebsten nur noch selten auf den Weg zu ihrem Arbeitsplatz im Unternehmen machen. Darauf mussten und müssen Geschäftsführungen und Personalverantwortliche reagieren. Aber wie? Was ist angemessen? Mit welchen Modellen hält man Mitarbeitende und wie finden sich neue? Ungewohnte Flexibilität ist gefragt – beim Unternehmen und allen seinen Führungskräften genauso wie beim Personal. Wie es funktionieren kann, zeigt eine große Versicherung, die in Business-Rankings als Top-Arbeitgeber geführt wird.

Die Zurich Gruppe Deutschland ist mit „FlexWork 2.0" erfolgreich – ihrem neuen Arbeitsmodell, das den Menschen viel Gestaltungsspielraum bietet. Eingeflossen sind dabei Erfahrungen, die Zurich sowohl während der Homeoffice-Pflicht in der Corona-Hochphase als auch kurz danach gesammelt hat – zu

Zeiten, als die Anwesenheit im Büro vorübergehend freiwillig war. Neues Ziel sei, so Zurich, „eine gesunde Balance zwischen nachhaltigem Unternehmenserfolg und den eigenen Bedürfnissen zu schaffen". „FlexWork 2.0" unterscheidet zwischen drei Office-Typen, die den Mitarbeitenden unterschiedliche Ausprägungen an Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes einräumen: Beim FixOffice-Typ wird die Arbeit zu 100 Prozent der vereinbarten Arbeitszeit an einem festen Arbeitsplatz in den Betriebstätten erledigt. Zurich Mitarbeitende, die dem Office-Typ „HomeOffice" zugeordnet sind, arbeiten bis zu drei Tage von zu Hause aus und zwei Tage in der Betriebsstätte.

Die größte Flexibilität zeichnet den FlexOffice-Typ aus, der für die überwiegende Anzahl der Mitarbeitenden gilt. Im „FlexOffice" folgt der Arbeitsort der Aufgabe. Die Mitarbeitenden können unter Einbindung ihrer Führungskraft entscheiden, wo der für die Aufgabe am besten geeignete Arbeitsort ist. Dieser kann sowohl inner- als auch außerhalb der Betriebsgebäude liegen. Feste An- und Abwesenheitstage gibt es nicht – es sei denn, ein dienstliches Interesse setzt die Präsenz im Bürogebäude voraus. Je Quartal kann bis zu 50 Prozent außerhalb der Betriebsstätte gearbeitet werden. Dadurch sinkt der Platzbedarf. Freiwerdende Bürobereiche an den Standorten hat Zurich umgewandelt, zum Beispiel in Besprechungs- und Kreativarbeitsflächen.

Anwesenheit ist noch keine Leistung

Dr. Carsten Schildknecht, Vorstandsvorsitzender der Zurich Gruppe Deutschland, formuliert die Intention seines Unternehmens so: „Mit FlexWork 2.0 drücken wir das hohe Vertrauen aus, das wir in unsere Mitarbeitenden setzen. Wir ermöglichen Freiraum bei der Wahl des Arbeitsortes, machen aber gleichzeitig deutlich, dass uns als Unternehmen auch der direkte Kontakt zu Kunden und Partnern sowie das persönliche Miteinander der Kolleginnen und Kollegen wichtig sind."

Das Beispiel Zurich zeigt, dass neue Regelungen der Zusammenarbeit neue Denkweisen erfordern. Für Führungskräfte aller Ebenen ändern sich Rolle, Aufgaben und Auftreten. Statt Kontrolle ist Koordination gefragt. Anwesenheit im Büro allein ist noch keine Leistung. Wie und wo die Leistung erbracht wird, kann im Ermessen der Mitarbeitenden liegen. Die Verantwortung, dass gesetzte Ziele erreicht werden, liegt bei den Vorgesetzten. Moderne Chefinnen und Chefs setzen mehr Vertrauen in die Selbständigkeit ihrer Teammitglieder. Zugleich gewährleisten sie durch kluge Disposition von Kompetenzen und Kapazitäten den Beitrag zum Unternehmenserfolg. Lenken ist die Kernaufgabe – entlang der Leitplanken, die sich jedes Unternehmen und jede Organisation innerhalb ihrer Zusammenarbeitsmodelle individuell setzen sollten.

Freiraum heißt auch Verantwortung

Solche Leitplanken sind wichtig für die Orientierung. Doch offenbar sind sie noch Mangelware. Erst 27 Prozent der deutschen Unternehmen, die Porsche Consulting befragte, entwickeln bereits neue Leitplanken als Regeln für moderne Formen der Zusammenarbeit. Damit sie ihre Wirkung entfalten, stehen auch vorhandene Ziel- und Anreizsysteme auf dem Prüfstand. Denn je mehr Freiraum und

Verantwortung das Personal erhält, desto mehr Bedeutung bekommt ein System, das die individuelle Zielerreichung misst und mit persönlichen Anreizen durch erfolgsabhängige Vergütung kombiniert. Schließlich bedingen freiere Arbeitsformen auch, dass Mitarbeitende zu mehr unternehmerischer Verantwortung motiviert werden. Und dass sie sich nicht länger in der Rolle sehen „nur auszuführen, was Vorgesetzte vorgeben".

Porsche Consulting hat – im Rahmen der Analyse Change Management Compass – Top-Manager der 100 größten Unternehmen in Deutschland zur veränderten Situation in weiten Bereichen des Arbeitslebens befragt. Dabei teilten 90 Prozent der Befragten eine wichtige Beobachtung: Menschen im Beruf, die den Freiraum erhalten, Zeit, Ort und Fokus ihrer Arbeit selbst zu bestimmen, sind viel produktiver. Die Resultate der Umfrage zeigen aber auch: Jeder zweiten Führungskraft in Deutschland fällt es nicht leicht, mehr Verantwortung an ihre Mitarbeitenden zu übertragen. Das beobachtet auch Uwe Schöpe, der erfahrene Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Zurich Gruppe Deutschland. In einem TV-Interview sagte er: „Es gibt Chefs, die mit dem Homeoffice gut umgehen können, den Mitarbeitenden Freiheiten geben, und das Team ist trotzdem produktiv. Andere benötigen etwas Anleitung, um dahin zu kommen."

Balance und Gespür

Grundsätzlich sollte jedes Unternehmen – gemeinsam mit der Belegschaft – die passende Balance zwischen Homeoffice und Büroanwesenheit finden. Regelmäßige persönliche Treffen am Arbeitsplatz haben soziale Relevanz und sind wichtig für ein gutes Betriebsklima. 63 Prozent der Führungskräfte, die Porsche Consulting für den Change Management Compass befragt hat, sind überzeugt davon, dass mögliche Sorgen des Personals in der Remote-Zusammenarbeit aus dem Homeoffice weniger sichtbar sind und deshalb weniger gut erkannt und verstanden werden können. Das gemeinsame Arbeiten im Team vor Ort ist wichtig, aber nicht jeden Tag nötig. Die Mischung macht es.

Untersuchungen von Porsche Consulting in unterschiedlichen Branchen ergaben: Teammitglieder sollten sich zumindest einmal wöchentlich gemeinsam am Arbeitsplatz treffen. Das fördert unter anderem den nicht zu unterschätzenden informellen Austausch im Kollegenkreis und das gegenseitige Lernen voneinander im Direktkontakt. So sieht es auch der Personalvorstand der Zurich Gruppe Deutschland: „Wir sind der Überzeugung, dass es für eine funktionierende Unternehmenskultur wichtig ist, dass ein regelmäßiges persönliches Miteinander stattfindet. Wir bei Zurich wollen das ‚Wir' weiter stärken", betont Uwe Schöpe.

Flexibilität für alle

Die Tendenz ist deutlich: Ein striktes „Schluss mit dem Homeoffice" passt nicht in die veränderte Arbeitswelt. Es braucht flexible und differenzierte Lösungen. Und die Chancen stehen gut, die Vereinbarkeit des Berufs mit Familie und Privatleben generell auf eine neue Stufe zu heben. Ebenso entlasten Homeoffice-Lösungen etwa Menschen, die Angehörige pflegen.

Eines darf bei der Diskussion ums Homeoffice nicht vergessen werden: Nur ein Teil der Berufstätigen kommt in den Genuss des flexibleren Arbeitens. In Deutschland waren es im Jahr 2022 insgesamt 24,2 Prozent der Erwerbstätigen, ermittelte das Statistische Bundesamt. Umgekehrt heißt das: Dreiviertel der Arbeitnehmer in Deutschland üben ihre Tätigkeit weiterhin jeden Tag in der Firma aus. In vielen Berufen besteht strikte Anwesenheitspflicht, beispielsweise bei der Bedienung von Anlagen und Maschinen, im Handwerk oder im stationären Einzelhandel. Doch auch hier sind Arbeitgeber gefordert, im Rahmen der Möglichkeiten flexiblere Modelle und Anreize zu entwickeln, wenn sie ihr Personal halten wollen und attraktiv für den beruflichen Nachwuchs sein möchten.

Über den Autor

Dr. Wolfgang Freibichler ist Experte für Unternehmensführung und Partner bei Porsche Consulting. Seinem Rat folgen vor allem Top-Manager aus den Branchen Automobilindustrie, Maschinenbau, Elektroindustrie, Bauzulieferindustrie sowie Banken und Versicherungen. Seine Erfahrung resultiert aus der strategischen Beratung von inzwischen mehr als 1000 Führungskräften in 14 Ländern. Als Autor zahlreicher Bücher, Studien und Fachartikel zum Thema Unternehmensführung ist er maßgeblich an Forschungsprojekten zur Entschlüsselung der relevanten Erfolgsfaktoren beteiligt – zum Beispiel gemeinsam mit der Universitäten Cambridge (England) und Harvard (USA). Seine Ausbildung als Wirtschaftsingenieur an den technischen Universitäten Darmstadt und Karlsruhe ergänzte Freibichler im Rahmen eines Doppeldiplomstudiums am Institut National de Polytechnique in Grenoble (Frankreich) um einen französischen Grande École-Abschluss. Während seiner ersten Berufsjahre in Deutschland und China wurde er berufsbegleitend im Bereich strategische Unternehmensführung an der deutschen Universität Hohenheim in Stuttgart promoviert.

Info

Text erstmalig erschienen im Porsche Consulting Magazin.

MEDIA ENQUIRIES



Jan Boris Wintzenburg

Director Communications and Marketing
Porsche Consulting GmbH
+49 (0) 152 3911 8663
jan_boris.wintzenburg@porsche-consulting.com

Bildunterschriften

Pfad: Schluss mit Homeoffice?/Bilder/Bild_1.jpg
Titel: Mehr Chancen auf Homeoffice, 2024, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: 94 Prozent der deutschen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden bieten Homeoffice an. Je kleiner die Betriebe, umso seltener wird die Chance auf flexibles Arbeiten. Das ergab eine Umfrage der Wirtschaftsforscher des Münchner ifo-Instituts bei 540 Personalleitern im Auftrag von Randstad (2023). 59 Prozent der Berufstätigen wollen ihren Arbeitsort zumindest teilweise selbst wählen können. Rund 40 Prozent würden einen Job sonst gar nicht annehmen. Beim Berufsnachwuchs (18-24 Jahre) besteht jeder Zweite auf Homeoffice, so die Studie „Randstad Arbeitsbarometer". © Randstad/ifo-Institut

Pfad: Schluss mit Homeoffice?/Bilder/Bild_2.jpg
Titel: Dr. Carsten Schildknecht, Vorstandsvorsitzender der Zurich Gruppe Deutschland, 2024, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: Dr. Carsten Schildknecht, Vorstandsvorsitzender der Zurich Gruppe Deutschland, ermöglicht Freiraum bei der Wahl des Arbeitsortes und sagt: „Wir setzen hohes Vertrauen in unsere Mitarbeitenden." © Zurich/Richard Unger

Pfad: Schluss mit Homeoffice?/Bilder/Bild_3.jpg
Titel: Kaum Flexibilität, 2024, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: Nicht jeder Beruf eignet sich fürs Homeoffice. So besteht zum Beispiel bei Anlagen- und Maschinenbedienern, Handwerkern und Dienstleistern in aller Regel Anwesenheitspflicht. Hier sind Unternehmen gefordert, alternative Lösungen für flexiblere Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, die Firmen und Mitarbeitenden gleichermaßen entgegenkommen. © Arbeitskräfteerhebung/Statistisches Bundesamt (Destatis)

Pfad: Schluss mit Homeoffice?/Bilder/Bild_4.jpg
Titel: Uwe Schöpe, Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Zurich Gruppe Deutschland, 2024, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: Uwe Schöpe, Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Zurich Gruppe Deutschland, spricht aus Erfahrung: „Es gibt Chefs, die mit dem Homeoffice gut umgehen können, den Mitarbeitenden Freiheiten geben, und das Team ist trotzdem produktiv." © Zurich/Jörg Sänger

Pfad: Schluss mit Homeoffice?/Bilder/Bild_5.jpg
Titel: Selbstständige haben größere Freiheiten, 2024, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: 2022 haben 24,2 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland zu Hause gearbeitet. 14,7 Prozent verbrachten täglich oder mindestens die Hälfte der Arbeitszeit im Homeoffice. Das ist eine Verdoppelung gegenüber dem Vor-Corona-Niveau. Selbstständige mit Beschäftigten arbeiten mit einem Anteil von 38,7 Prozent deutlich häufiger von zu Hause aus als abhängig Beschäftigte (22,1 %). © Arbeitskräfteerhebung/Statistisches Bundesamt (Destatis)

Pfad: Schluss mit Homeoffice?/Bilder/Bild_6.jpg
Titel: Dr. Wolfgang Freibichler, Partner bei Porsche Consulting, Experte für neue Formen der Zusammenarbeit, 2024, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: Dr. Wolfgang Freibichler ist Partner bei Porsche Consulting und Experte für neue Formen der Zusammenarbeit. Als Berater des Top-Managements beschäftigt er sich seit vielen Jahren mit Rollen und Ansprüchen der Menschen im Berufsleben. © Porsche Consulting/Jörg Eberl

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/2024/unternehmen/porsche-consulting-schluss-mit-homeoffice-35375.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/5e550977-1792-4eb5-aa98-78fffae27df6.zip

Externe Links
https://www.porsche-consulting.com/de/home/

Dr. Ing. h.c. F. Porsche Aktiengesellschaft
Porscheplatz 1
70435 Stuttgart