



Die Arbeitswelt im Aufbruch – neue Herausforderungen für die Arbeitgebenden

Seit den vielen Corona-Massnahmen stehen Arbeitgebende vor neuen Herausforderungen. Neue Skills werden notwendig, die Digitalisierung hat sich intensiviert, die Unternehmenskultur wandelt sich, Leadership ist gefragt, organisatorische Anpassungen sind erforderlich, und die Compliance spielt eine wichtige Rolle. Kurzum, die Arbeitswelt ist im Aufbruch.

■ Von Beatrix Bock

Unsere Arbeitswelt hat sich durch die strengen Corona-Massnahmen drastisch verändert. Der zusätzliche digitale Schub hat die Arbeitssituation vieler Arbeitnehmenden beeinflusst. Ob Homeoffice-Pflicht oder Homeoffice-Empfehlung, das Arbeiten zu Hause ist bereits selbstverständlich geworden. Die Rückkehr zu einem Alltag wie vor den Corona-Massnahmen ist nicht mehr möglich und stellt die Arbeitgebenden auf verschiedenen Ebenen vor neue Herausforderungen:

Skills

Verschiedene Skills gewinnen an Bedeutung, weshalb diese von den Arbeitgebenden stärker nachgefragt werden. In Zeiten von verpflichtendem Homeoffice ist ein hohes Mass an Selbstorganisation unverzichtbar. Die Arbeitszeiten müssen eingeteilt und die Pausen dürfen nicht vergessen werden. Gleichzeitig müssen Vorgaben eingehalten werden, wobei verschiedene neue Kontrollmechanismen Eingang gefunden haben. Dabei ist gleichzeitig Eigeninitiative gefragt, die zur Innovation beiträgt und nun im individuellen Raum genauso

Übersicht



Übersicht über zukünftige Herausforderungen



Übersicht über zukünftig gefragte Skills

entstehen muss wie an geförderten Innovationsworkshops. Teamfähigkeit verbunden mit der Fähigkeit zur Kommunikation sind für agile Unternehmen ein wichtiges Gut. Digitale Fähigkeiten werden deutlich mehr verlangt. Ganz wichtig ist die Anpassungsfähigkeit an neue Projekte, an neue Technologien und die jeweiligen Herausforderungen.

Digitalisierung

Die immer wieder neu entstehenden Technologien fordern uns alle mächtig heraus. Wer zu lange mit alten Technologien arbeitet, riskiert, den Anschluss zu verpassen oder viel Geld zu investieren, um auf dem neuesten Stand zu sein. Dank der fortschreitenden Digitalisierung, die durch die einschränkenden Corona-Massnahmen einen zusätzlichen Turbo erfahren hat, waren viele Unternehmen gezwungen, ihre Hard- und Software den aktuellen Anforderungen anzupassen. Je besser ein Unternehmen vorbereitet war, desto einfacher erfolgte der Wechsel der Mitarbeitenden in das verordnete Homeoffice. Folgende technische Hilfsmittel sind dabei unverzichtbar:

- Notebooks
- Dokumentenablage und Clouds
- Telefonie
- Videocall und Chat
- Prozess- und Projektmanagement-Tools
- IT-Support

Es lohnt sich, die verschiedenen technischen Hilfsmittel nun regelmässig zu prüfen und wo nötig in neue Geräte oder Tools zu investieren, gegebenenfalls den Support anzupassen und Schulungen anzubieten oder neue Richtlinien zur Anwendung aufzustellen. Wer hat es nicht erlebt, dass Videocalls mit Externen durch restriktive IT-Vorgaben verunmöglicht wurden? Zuerst musste eine Plattform wie Zoom, Teams, Skype oder andere Tools gefunden werden, die von allen Gesprächspartnern genutzt werden durften. Manchmal konnte das eigene Handy Videocalls möglich machen. Hier ist es wichtig, dass die IT-Hilfsmittel der technologischen Entwicklung nicht hinterherhinken.

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur hat ein wesentliches Gewicht auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und beeinflusst die Identifikation mit dem Unternehmen. Eine gute Unternehmens-



Unternehmenskultur im Wandel

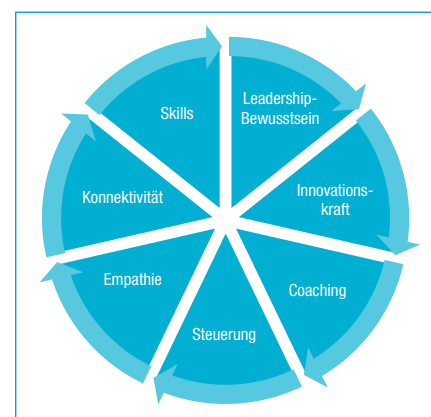
kultur trägt zur Motivation der Arbeitnehmenden bei und senkt die Fluktuation. Die Mitarbeitenden können sich an der Unternehmenskultur orientieren und Werte sowie Normen ableiten. Seit wir im Homeoffice arbeiten, sind verschiedene positive wie negative Begleiterscheinungen zutage getreten (siehe Grafik).

Je stärker die Unternehmenskultur gefestigt war, desto einfacher gelang die Umstellung auf die für viele Arbeitnehmende neue Arbeitsform. Wer die positiven Aspekte von Homeoffice erfahren konnte, möchte diese auch weiterhin schätzen können. Diese Mitarbeitenden werden noch mehr auf ein Arbeiten von zu Hause drängen. Wo der Zusammenhalt und der soziale Austausch dagegen besonders gelitten haben, sehnen sich Mitarbeitende zurück ins Büro. Es werden sich ganz unterschiedliche Arbeitsmodelle entwickeln, wobei Homeoffice ein fester Bestandteil sein wird. Arbeitgebende müssen darauf achten, dass das Gemeinschaftsgefühl gefestigt werden kann. Insbesondere die Integration von neuen Mitarbeitenden will gut geplant sein. Dienlich können Chatgruppen, virtuelle Apéros oder ganz klassische Telefonate sein. Virtuelle Social Areas können sich an Bistro, Bibliothek oder Lounge anlehnen und werden für die Identifikation immer wichtiger. Wo eine gute Unternehmenskultur gelebt wird, können herausfordernde Situationen besser bewältigt werden, was sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirkt.

Leadership

Über die grossen Herausforderungen in Sachen Leadership wurde schon viel geschrieben, und es bestehen unterschiedliche Ansätze. Nur wer sich der Leadership-Rolle bewusst ist, dafür ausgebildet wurde und damit seine persönlichen Skills geschärft hat, wird sich erfolgreich dem steten Wandel stellen. Die Arbeitswelt hat sich durch die Lockdowns stark verändert, und Innovation ist gefragt. Nur so kann die dringend nötige Wettbewerbsfähigkeit bewahrt werden. Mitunter ist eine schnelle Reaktionszeit gefragt. Nach wie vor sind vertikale Strukturen in Unternehmen verbreitet, wobei diese immer mehr durch horizontale Strukturen abgelöst werden. Die horizontalen Strukturen setzen stark auf Zusammenarbeit und Coaching, weniger auf eine Einbahnweisung. Viel mehr Personen sind an den Prozessen der Entscheidungsfindung beteiligt. Damit dies gelingt, braucht es Leadership mit

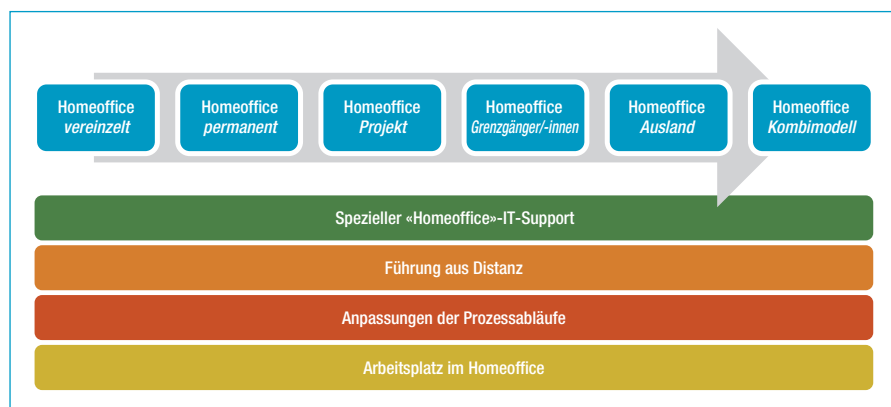
dem Willen zur Veränderung durch Steuerung und Orientierungsgebung. Es braucht dazu empathische Fähigkeiten, um andere für das gewünschte Ziel zu gewinnen, zu beeinflussen und zu überzeugen. In Zeiten von sich rasant entwickelnden Technologien braucht es eine gute Vernetzung mit Lieferanten, Kunden, Behörden sowie verschiedenen Interessensgruppen. Der Konnektivität ist unbedingt die nötige Beachtung zu schenken. Wer dann die Erfolge würdigt, Feedback und Lob wertschätzend ausspricht sowie Vertrauen schenkt, kann mit den Herausforderungen viel gewinnen. Mit Ausdauer, Orientierung und Weitblick können diese besser bewältigt werden.



Leadership-Fähigkeiten

Organisation

Dass sich Organisationen laufend den neuen Anforderungen anpassen und Neues lernen müssen, den Wandel schaffen und Fehler als Lernoptionen nutzen, ist bestens bekannt. Eine lernfähige Organisation wird sich von der Konkurrenz absetzen. Lernprozesse müssen strukturiert erfolgen, damit sie die erwünschten Resultate bringen und nicht einfach vergessen werden.



Organisatorische Anpassungen



Die Tätigkeit im Homeoffice verlangt nun organisatorische Anpassungen, und klassische Strukturen müssen überdacht werden. Was muss bei der funktionalen Organisation, der divisionalen Organisation, der Matrix- oder Tensororganisation oder der Holdingorganisation neu berücksichtigt werden? Homeoffice verlangt nach Anpassungen beim IT-Support, der Führung, den Prozessabläufen und nicht zuletzt beim Arbeitsplatz.

Durch die verstärkte Homeofficetätigkeit wird es weniger Büroarbeitsplätze brauchen, und Arbeitsplätze können geteilt werden. Wo geteilte Arbeitsplätze noch nicht angeboten werden, braucht es nun eine neue Planung. Mit den Einsparungsmöglichkeiten werden finanzielle Mittel frei, die wiederum neu investiert werden können. Der vermehrte Wunsch nach Teilzeitarbeit wird gepoolten Arbeitsplätzen einen weiteren Schub verleihen.

Organisationen haben viel mehr schnelle Entscheidungen zu treffen, weshalb es ausgeklügelte Systeme braucht, um dies möglich zu machen. Ausserdem wünschen wir eine unkomplizierte Administration, die uns unterstützt, aber die neuen Entwicklungen nicht aufhält.

Compliance

Arbeiten im Homeoffice bedeutet nicht uneingeschränkte Freilaufzone. Unverändert gelten die arbeitsrechtlichen Rechtsgrundlagen.

Dazu gehören die Regelungen zur Höchstarbeitszeit, die Ruhezeiten sowie das Verbot von Sonn- und Feiertagsarbeit. Die Bestimmungen zum Gesundheitsschutz entlassen den Arbeitgebenden nicht von seinen Pflichten, wenn die Arbeitnehmenden im Homeoffice arbeiten. Der hoheitliche Aspekt der Verpflichtung zum Schutz der Arbeitnehmenden wurde in den rechtlichen Grundlagen explizit hervorgehoben. Passt der Arbeitgebende nicht auf, riskiert er Sanktionen aufgrund der Verletzung gegen die Bestimmungen des Arbeitsgesetzes. Auch die Arbeitnehmenden haben sich an die Vorgaben zu halten, auch wenn es verlockend ist, die Arbeitszeiten nach den individuellen Bedürfnissen einzurichten. Dies hat auch das Seco erkannt und dazu das Merkblatt «Hilfe, Tipps und Tricks – Für das Homeoffice in Pandemiezeiten» publiziert. Homeoffice bringt verschiedene Risikofaktoren mit sich, wie die manchmal nicht klar getrennte Freizeit und Arbeitszeit, die psychosozialen Risiken durch die mangelnde Kommunikation, die Beschwerden durch die stundenlange Bildschirmtätigkeit.

Die Bestimmungen zum Datenschutz gelten ohne Ausnahme im Homeoffice. Eine besondere Herausforderung ist die Datensicherheit, die im Homeoffice eine Gefahr ist. Es braucht klare Anweisungen, wie die Daten und Geräte gesichert werden müssen. Organisatorische und technische Massnahmen zur Datensicherheit gehören heute zum Pflichtenheft.

Mit einer implementierten Security Awareness können Malware-Angriffe, Phishing-Versuche sowie Social-Engineering auf die Daten hoffentlich rechtzeitig erkannt werden. Die Sicherheitsbestimmungen zur Datensicherheit gelten auch im Homeoffice!

Sehr viele Herausforderungen

Auch in Zukunft bleiben wir vor Herausforderungen nicht verschont. Die Spirale von Veränderungen dreht sich im Zuge der Globalisierung noch viel schneller. Die Corona-Pandemie fordert uns laufend heraus. Viele Veränderungsprozesse wurden beschleunigt. Der Anpassungsdruck bringt neue Innovationen hervor, die für den Fortschritt wichtig sind. Die Arbeitswelt ist stark im Aufbruch. Die Corona-Massnahmen brachten neue Sozialversicherungsleistungen mit einer sagenhaften Kostenfolge. Die finanziellen Herausforderungen für viele Arbeitgebende sind enorm. Ein strategischer Ausblick ist nun umso wichtiger, um die neuen Herausforderungen zu erkennen, zu priorisieren und letztlich erfolgreich zu bewältigen.

QUELLEN

Verschiedene Quellen wie: «Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch», «Teamführung – Leadership-Basiskompetenz», «Strategisches Management»

Merkblatt «Hilfe, Tipps und Tricks – Für das Homeoffice in Pandemiezeiten»

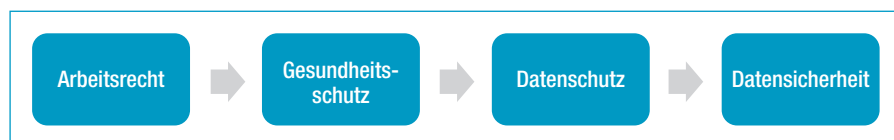
Broschüre «Arbeiten zu Hause – Homeoffice»

Eigene Grafiken



AUTORIN

Beatrix Bock ist Kundenberaterin bei Kessler & Co AG. Die Sozialversicherungsexpertin ist Geschäftsführerin der Sozialversicherungswelt GmbH und Dozentin der KV Business School Zürich. Sie publiziert u.a. das «Lehrbuch berufliche Vorsorge». www.sozialversicherungswelt.ch



Herausforderungen im Compliance