



Deutschland baut!

Deutschland baut! e. V.
Büro Rhein-Main
Hafeninsel 9
63067 Offenbach am Main

Telefon: +49 (0) 69 / 668 110-903

info@deutschland-baut.de
www.deutschland-baut.de

Juli 2020

Pressemitteilung

Das mobile Büro der Zukunft Wie sich Führung in Zeiten der Digitalisierung von Arbeitsplätzen verändern muss

Corona ist einer der Gründe, weshalb die Digitalisierung der Arbeitsplätze in Deutschland weiter auf dem Vormarsch ist. Technisch wurde die Krise von den Unternehmen mit Erfolg gemeistert, doch welche Konsequenzen haben Telearbeit und Home Office für Führungskräfte? Und wie sieht es ganz speziell innerhalb der Baubranche aus? Karsten Wischhof, Geschäftsführer der Initiative Deutschland baut! e. V., hat das Thema Führung bei mobilen Arbeitsplätzen näher untersucht. Nicht nur im Bauwesen.

Die Coronakrise hat das Arbeitsleben massiv verändert. Während einige Einzelhändler und Anbieter von Dienstleistungen schwer getroffen wurden und um ihre Existenz bangen, hat die Pandemie dem mobilen Arbeiten branchenübergreifend zu einem Durchbruch verholfen. Nach Angaben einer aktuellen Studie sollen sich die Anzahl der Menschen, die innerhalb der Bundesrepublik bereits einen mobilen Arbeitsplatz haben, bald verdreifachen. 12,8 Prozent arbeiten derzeit in Deutschland von zu Hause aus. In Nachbarländern wie den Niederlanden liegt die aktuelle Zahl der Telearbeitsplätze bereits bei fast 40 Prozent. Auch Großbritannien kann mit mehr als 20 Prozent schon heute eine hohe Telearbeitsquote vorweisen. In Europa arbeiten insgesamt rund 15 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Home Office oder in einem mobilen Büro. Prognosen gehen davon aus, dass ca. 56 Prozent aller Arbeiten mobil oder weitestgehend mobil unterstützt werden können.

Kreativität und Produktivität fördern mit modernen Arbeitsmodellen

Das moderne Hotelling-Bürokonzept gilt als hochflexibel und wird als Arbeitsmodell der Zukunft gehandelt. Ähnlich wie in den großen IT-Konzernen in den USA, wie beispielsweise Microsoft oder Google, wird dabei das stationäre und mobile Arbeiten so kombiniert, dass Raum für ein möglichst kreatives und ebenso effizientes Arbeiten entsteht. Dieses Konzept beinhaltet Meeting-Points sowie Freizeitflächen und so genannte Jump-Rooms, in denen Mitarbeiter sich auf eine Besprechung vorbereiten, bevor sie dieser dann in Kürze virtuell beitreten. Die Idee soll spannungsfreie Teamsituationen schaffen und auf diese Weise Produktivität und Kreativität bei den Mitarbeitern steigern. Was vor Corona in vielen Ländern noch als interessante Theorie galt, ist jetzt deutlich schneller Realität geworden.

Technische Voraussetzungen sind größtenteils erfüllt

Unternehmen waren gefordert, möglichst sofort auf den Zug des mobilen Arbeitens aufzuspringen. Dies wurde erstaunlich schnell gemeistert. In Wahrheit hat die Krise offenbart, wie weit viele Firmen heute tatsächlich schon sind. Denn nicht nur Großkonzernen, sondern auch kleineren und mittelständischen Unternehmens gelang es größtenteils, von heute auf morgen auf mobiles Arbeiten umzustellen. Ein schneller Internetzugang sowie die notwendigen Softwareprogramme und Apps waren schnell für die Mitarbeiter bereitgestellt. Ebenso bestand für die zu Hause arbeitenden Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit, sich auch dort schnell und sicher Hilfestellung zu holen, wann immer technische Probleme auftraten. Selbstverständlich sind die teilweise noch kleineren

Monitore, die den Mitarbeitern der Unternehmen zu Hause zur Verfügung stehen nicht unbedingt ideal, was beispielsweise die Augengesundheit angeht. Dennoch lässt sich resümieren, dass Digitalisierung des Arbeitsplatzes alles in allem bereits gut funktioniert.

Auf die Organisation kommt es an

Doch wie organisiere ich eine Mannschaft, wenn jeder an einem mobilen Arbeitsplatz vorzufinden ist? Genau hier fangen die wichtigen Fragen an, mit denen Führungskräfte sich in Zeiten von Home Office und Telearbeit aktiv auseinandersetzen müssen. Die üblichen, oft langatmigen Meetings über viele Stunden sind auf virtuellem Wege kaum durchführbar. Daher gilt es, Meetings bereits im Voraus möglichst durchdacht zu planen. Sämtliche Eventualitäten sind hier abzuwägen. Sind PowerPoint-Präsentationen erforderlich? Wie lange soll das Meeting dauern, bzw. wie viel Zeit muss für ein Thema konkret eingeplant werden? Diese Rahmenbedingungen sind verbindlich im Voraus mit allen Teilnehmern abzusprechen. Wichtig wird dabei auch, die Mitarbeiter dahingehend zu disziplinieren, dass sie in der Lage sind, ihre Fokusthemen mit kurzen und prägnanten Statements dem virtuellen Auditorium zu vermitteln. Das erfordert auch Führungsstärke seitens der fachlichen Vorgesetzten. Ein Blick auf die jüngeren Generationen zeigt, dass diese die neue Art der Organisation von Meetings bereits bestens beherrscht. Übrigens ist erwiesen, dass die Effizienz bei einem perfekt organisierten, kurzen Online-Meeting ebenso hoch ist, wie bei einem realen Zusammentreffen über fünf oder sechs Stunden. Studien haben außerdem gezeigt, dass die Produktivität bei zahlreichen Tätigkeiten, die sich quantitativ erfassen lassen, eindeutig gestiegen ist, wenn mehr Mitarbeiter einen mobilen Arbeitsplatz haben.

Ziele setzen und klar kommunizieren

Schwieriger wird es für Führungskräfte, ihre Abteilungen vom Bereichsleiter bis hin zum einzelnen Mitarbeiter in ihr Unternehmen weiter aktiv einzubinden, wenn jeder von einem mobilen Arbeitsplatz aus arbeitet. Hier gilt es, trotz der räumlichen Distanz Nähe zu schaffen, doch wie gelingt das? Entscheidend ist, dass die Unternehmensziele zu klar definierten, machbaren Mitarbeiterzielen heruntergebrochen sind und daran orientiert (mobile) Führung stattfinden sollte. Grundsatz ist: Zielorientierung vor Kontrolle. Gar nicht so einfach, denn viele Chefs greifen gerne auf die Möglichkeit zurück, ihre Angestellten zu kontrollieren. Doch mehrmals täglich bei jedem Mitarbeiter anzurufen und jederzeit Erreichbarkeit von den Kollegen einzufordern ist am Ende eher kontraproduktiv als effizienzsteigernd. Zunächst einmal sollten Führungskräfte in der Lage sein, ihrer Belegschaft soweit zu vertrauen, dass sie ihre neue Situation am mobilen Arbeitsplatz zu Hause nicht zu ihren Gunsten ausnutzen und weniger arbeiten. Ist dieses Vertrauen gegeben, gilt es, Verantwortung zu delegieren. Führung auf Distanz erfordert eine hohe Sensibilität. Nicht selten kann es passieren, den Mitarbeiter zu verlieren. Die Kunst der Führung liegt nun in der richtigen Dosierung zwischen Nähe und Distanz, Vertrauen und „Kontrolle“ und nicht zuletzt in der Führungsqualität. Durch unternehmerische Vorgaben und entsprechende Ressourcenbereitstellung gilt es, die gewünschten Gesamtunternehmensziele gemeinsam zu erreichen.

In der Ruhe liegt die Kraft

Ruhe bewahren ist unerlässlich. Die Kommunikation mit Mitarbeitern im Home Office ist nur dann erfolgreich, wenn Chefs in der Lage sind, Ruhe auszustrahlen - und das auch auf Distanz. Durch die Virtualität fallen große Teile der Kommunikationsarchitektur weg, wie etwa Gestik, Mimik oder Humor. Genauso fehlt Smalltalk am Rande einer „echten“ Zusammenkunft und der Fokus liegt fast ausschließlich auf der Sprache. Telefonisch ausgetragene Konfliktgespräche, insbesondere bei Telefonkonferenzen, zerstören nachhaltig Vertrauen. Kontakt mit den Mitarbeitern sollte dosiert eingesetzt werden und dabei dennoch häufig genug stattfinden. Ein wichtiger Faktor ist es auch, eher ruhigere, zurückhaltende Kollegen zu Gesprächen und Diskussionen aktiv zu ermutigen.

Vorgaben zur Arbeitszeit: Eine Idee

Genauso wie auch bei Präsenzarbeit ist es Aufgabe der Führungskraft, bei Telearbeit für eine angemessene Work-Life-Balance zu sorgen. Während manche Mitarbeiter sich auf einfache Weise sehr gut selbst organisieren können, gelingt das anderen überhaupt nicht. Einige beginnen zu

prokrastinieren und arbeiten deutlich weniger. Andere mutieren zu Workaholics und arbeiten Tag und Nacht. Um diese Extreme gar nicht erst entstehen zu lassen, bieten sich konkrete Vorgaben seitens der Führungsriege an. Beispielsweise kann festgelegt werden, zu welchen Uhrzeiten die Kolleginnen und Kollegen zu arbeiten haben. Auch eine Variante wäre, eine minimale und maximale Anzahl an Stunden zu definieren, die der Mitarbeiter täglich zu leisten hat. Hilfreich ist auch, für das früher praktizierte „Küchengespräch“, den informellen Smalltalk mit Kollegen, eine virtuelle Plattform vorzuhalten. Dort können sich Kollegen und Mitarbeiter informell und freiwillig austauschen. Das erhöht die Unternehmensbindung und beugt der Vereinsamung vor.

Telearbeit entlang der Wertschöpfungskette Bau

Dass mobiles Arbeiten innerhalb der Baubranche sehr gut funktionieren kann, zeigt etwa das Qualitätsmanagement-System vom ‚Deutschland baut!‘- Mitgliedsunternehmen Viebrockhaus AG. Hier werden Qualitätskontrollen auf den zahlreiche, bundesweiten Baustellen flankiert durch virtuelle Instrumente. Alle relevanten, möglichen Prüfpunkte zur Qualitätssicherung werden mittels Bauleitung vor Ort und technischem Controlling in der Zentrale via Webcam gecheckt, korrigiert, sofern erforderlich und dokumentiert. Die Vorteile liegen auf der Hand: Reisezeiten werden deutlich reduziert, die Arbeitszeit kann für wertschöpfende Tätigkeiten eingesetzt werden und „nebenbei“ gibt es nicht nur eine perfekte Baustellendokumentation, sondern auch ein individuelles Fehlermanagementsystem. Auch die derzeitigen Innovationen auf Seiten der IT-Hersteller, wie Cloud-Technologie, Apps für Poliere und Bauleiter oder Sprachassistenten zur Unterstützung des Baumanagements und der Kommunikation mit Projektpartnern zeigen auf, dass die Baubranche heute und in Zukunft nicht auf reine Präsenz setzt. Telearbeit ist auch hier ganz klar als Trend zu erkennen und wird die Branche auch zukünftig weiter verändern. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte sich dieses Trends bewusst sind und ihre Strategien gezielt darauf ausrichten.

Über Deutschland baut! e. V.

Deutschland baut! e. V. wurde 2012 von führenden Unternehmen der Baubranche gegründet.

Die Initiative hat das Ziel, angesichts des demografischen Wandels die Attraktivität über die gesamte Wertschöpfungskette Bau hinweg zu steigern, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die Initiative versteht sich als strategischer Partner für die Baubranche und dient seinen Mitgliedern als Plattform für deren Anliegen, Sprachrohr in die Politik und Verstärker der Branchenattraktivität in der öffentlichen Wahrnehmung. Mitglied bei Deutschland baut! e. V. kann jeder Vertreter der Baubranche werden – von Planern, Fachplanern, Investoren, Herstellern, Händlern, Lieferanten bis zu den ausführenden Handwerks- und Bauunternehmen. Zudem spricht die Initiative Organisationen und Verbände der Baubranche sowie Hochschulen und Universitäten an. Schirmherr der Initiative ist Dr. Peter Ramsauer MdB, Vorsitzender im Ausschuss für Wirtschaft und Energie des Deutschen Bundestages und Bundesminister a.D.

Kontakt:

Deutschland baut! e. V.

Büro Rhein-Main

Hafeninsel 9

63067 Offenbach am Main

Telefon: +49 (0) 69 / 668 110-903

info@deutschland-baut.de

www.deutschland-baut.de