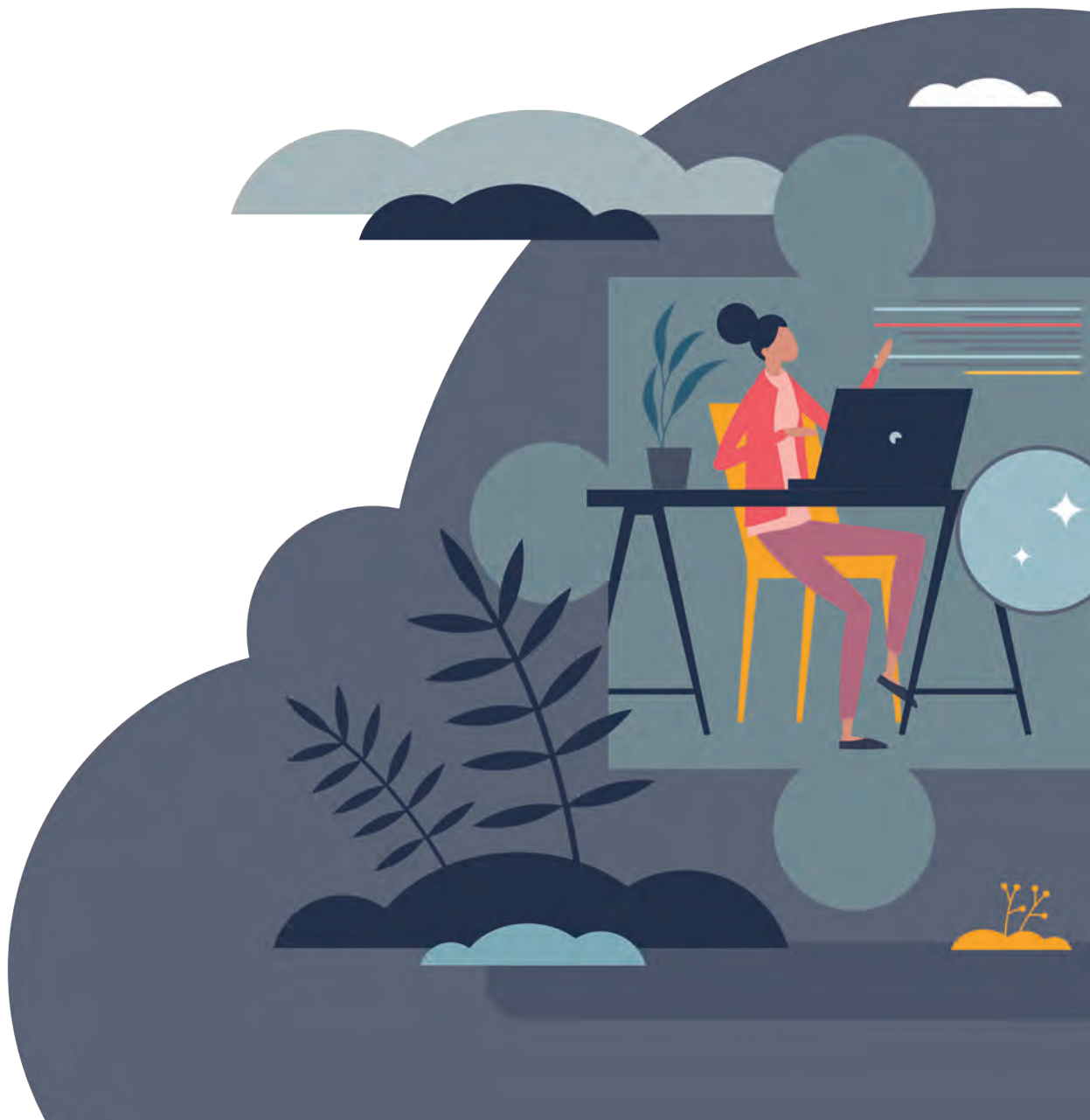


DecentraLEAD:

Dezentral erfolgreich arbeiten

Gestaltung KMU-gerechter Managementinstrumente für erfolgreiches hybrides Arbeiten und *Remote Work*

Im Projekt „DecentraLEAD – Entwicklung eines Vorgehens zum Einsatz KMU-spezifischer Managementinstrumente für die Gestaltung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte“ werden KMU zur erfolgreichen Umsetzung von hybridem Arbeiten und *Remote Work* durch dezentrale Arbeitsplatzkonzepte befähigt. Das Projekt wird zusammen mit dem *International Performance Research Institute (IPRI)* bearbeitet und von der *Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen Otto von Guericke e. V.* gefördert. Ziel des Projekts ist es, KMU zeitnah durch praxisnahe und passgenaue Managementinstrumente für dezentrales Arbeiten zur erfolgreichen Umsetzung von hybridem Arbeiten und *Remote Work* zu befähigen. >



DecentraLEAD:

Successful Decentralized Working

Designing SME-Specific Management Tools for Successful Hybrid and Remote Working

In the project “DecentraLEAD – Development of a Procedure for the Use of SME-Specific Management Tools for the Design of Decentralized Workplace Concepts”, SMEs are enabled to successfully establish hybrid and remote working practices with the help of decentralized workplace strategies. The project is being developed together with the *International Performance Research Institute (IPRI)* and receives funding from the *German Federation of Industrial Research Associations Otto von Guericke e. V.* The aim of the project is to empower SMEs to successfully implement hybrid and remote working in a timely manner by means of practical, tailored management tools for decentralized working. >



Mobiles Arbeiten, dezentrale Teams und virtuelle Meetings – die COVID-19-Pandemie hat die Arbeitswelt vieler Organisationen von Grund auf verändert. Die im Zuge der Digitalisierung und Globalisierung ohnehin fortschreitende Entwicklung dezentraler, vernetzter Arbeit hat hierdurch einen enormen Innovationsschub erhalten.¹ Dezentrale Arbeitsplatzkonzepte umfassen sowohl Homeoffice und Telearbeit als auch das mobile Arbeiten. Nach einer Untersuchung des *Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung* planen rund 74 Prozent der befragten Unternehmen, dezentrales Arbeiten auch nach der Pandemie einzusetzen.² Unternehmen stehen deshalb vor der akuten Herausforderung, ihre Arbeitsplatzkonzepte aktiv neu und langfristig zu gestalten.

Welche Chancen und Risiken bietet dezentrales Arbeiten?

Dezentral arbeitende Unternehmen nehmen häufig eine Vorreiterrolle in Bezug auf die fortschreitende Digitalisierung ein. Moderne, dezentrale Arbeitsplatzkonzepte können auch für KMU einen zentralen Baustein für den digitalen Wandel bilden.³ Die Potenziale von hybridem Arbeiten und *Remote Work*, als Formen von dezentralem Arbeiten, wirken sowohl arbeitgeber- als auch arbeitnehmerseitig. Unternehmen profitieren bei *Remote Work* von einer gesteigerten Arbeitgeberattraktivität, besonders für junge Fachkräfte, sowie Kosteneinsparungen durch die veränderte Nutzung der Büroräume. Mitarbeitende gewinnen durch dezentrales Arbeiten an Flexibilität in Bezug auf ihre Arbeits- und Alltagsgestaltung. In Folge dessen sind Beschäftigte, die Teilzeit remote in einem hybriden Modell arbeiten, insgesamt zufriedener und erleben das selbstverantwortliche Arbeiten sowie das ihnen entgegengebrachte Vertrauen als Motivationstreiber.⁴ Gleichzeitig entstehen neuartige Herausforderungen, etwa die fehlende Präsenz im Unternehmen sowie der damit einhergehende, ausbleibende persönliche Kontakt mit Teammitgliedern und Vorgesetzten.⁵ Darüber hinaus kann der rein virtuelle Kontakt zu einem Gefühl der Entgrenzung, Isolation und mangelnder Teamintegration führen.⁶ Zudem verschwimmt die klare Trennung von Beruf und Privatem. Beschäftigte sind höheren Anforderungen zur Selbstorganisation, -kontrolle und -verantwortung ausgesetzt. Weniger routinierte oder disziplinierte Mitarbeitende sind in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten häufig weniger leistungsfähig und motiviert.⁷

¹ s. DONTU U. GUSTAFSSON 2020, S. 284

² s. ERDSIEK 2021

³ s. BMDW 2021, S. 11

⁴ s. CHARALAMPOUS ET AL. 2019, S. 52 – 54

⁵ s. DELFINO U. VAN DER KOLK 2021, S. 1377

⁶ s. CONTRERAS ET AL. 2020, S. 3

⁷ s. WANG ET AL. 2020, S. 17

Mobile working, decentralized teams and virtual meetings – the COVID-19 pandemic has fundamentally changed the world of work for many organizations. As a result, the development of decentralized, connected work practices, which has been progressing anyway in the processes of digitalization and globalization, has seen an enormous boost in innovation¹. Decentralized workplace concepts include work-from-home and teleworking as well as mobile working. According to a study by the *Leibniz Center for European Economic Research*, around 74 percent of the companies surveyed plan to continue to use decentralized work methods after the pandemic². Companies therefore face the acute challenge of actively redesigning their workplace concepts for the long term.

What Opportunities and Risks Does Decentralized Working Offer?

Companies with decentralized work practices often take on a pioneering role with regard to advancing digitalization. For SMEs as well, modern decentralized workplace concepts can form a central building block of their digital transformation³. Decentralized work practices in the form of hybrid and remote working offers opportunities for both employers and employees. With remote work, companies benefit from increased employer attractiveness, especially in the eyes of young professionals, as well as from cost savings through the reduced use of office space. Employees gain flexibility in their work and daily routines through decentralized working. As a result, employees who work remotely part-time in a hybrid model are more satisfied overall and experience the freedom to work on their own initiative and the trust placed in them as drivers of motivation⁴. At the same time, new types of challenges arise, such as the reduced presence on site at the company and the associated lack of personal contact with team members and superiors⁵. In addition, purely virtual contact can lead to a sense of disengagement, isolation, and lack of team integration⁶. In addition, the distinction between work and private life becomes blurred. Employees are exposed to higher demands for self-organization, control and responsibility. Less routine or disciplined employees are often less efficient and motivated in decentralized work situations⁷.

¹ DONTU U. GUSTAFSSON 2020, p. 284

² ERDSIEK 2021

³ BMDW 2021, p. 11

⁴ CHARALAMPOUS ET AL. 2019, pp. 52 – 54

⁵ DELFINO U. VAN DER KOLK 2021, p. 1377

⁶ CONTRERAS ET AL. 2020, p. 3

⁷ WANG ET AL. 2020, p. 17

Welche neuen Anforderungen entstehen für Führungskräfte durch dezentrale Arbeitsplatzkonzepte?

Dezentrale Arbeitsplatzkonzepte stellen neue Anforderungen an Entscheidungstragende und Führungskräfte. Kooperative Entscheidungsprozesse, Flexibilität, geteilte Werte und Vertrauen werden zu zentralen Erfolgsfaktoren.⁸ Bestehende, traditionelle Managementinstrumente erweisen sich in dezentralen Arbeitsplatzkonzepten als nicht mehr zeitgemäß, da beispielsweise die direkte Überwachung von Arbeitsabläufen distanzbedingt nicht mehr realisiert werden kann und neu gedacht werden muss. Im Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle müssen Führungskräfte neue Lösungen für die Vernetzung, Kooperation, Aufgabenverteilung und Zielerfüllung finden. Unternehmenskultur und Ergebnisorientierung gewinnen an Bedeutung.⁹ Führung von Mitarbeitenden auf Distanz bedarf der Anwendung von Leitlinien¹⁰ und der Befähigung sowie Motivation zum eigenverantwortlichen, selbstständigen Arbeiten.¹¹ Hier setzt das Forschungsprojekt ‚DecentraLEAD‘ an, in welchem KMU befähigt werden, anhand passgenauer Managementinstrumente dezentrale Arbeitsplatzkonzepte langfristig erfolgreich umsetzen.

Welche KMU-spezifischen Managementinstrumente unterstützen die erfolgreiche Umsetzung von dezentralem Arbeiten?

Auch wenn die Möglichkeiten des ortsungebundenen Arbeitens schon lange bekannt sind, wurde das Wirkgefüge von Arbeitszeit und Arbeitsort erst durch die COVID-19-Pandemie flächendeckend hinterfragt und dezentrale Arbeitsprozesse und dezentrale Arbeitsprozesse großflächig in Unternehmen eingeführt eingeführt.¹² Hierbei stoßen KMU auf diverse Herausforderungen, wie den Einsatz von Software durch Clouddienste als technische Herausforderung, die Silobildung und Vereinsamung am Arbeitsplatz als menschliche Herausforderungen und die Anpassung von digitalen Prozessen als organisationale Herausforderung. Die Remotefähigkeit von Berufen ist dabei tätigkeitsabhängig.¹³ Der Fokus des Projekts liegt auf kognitiven Berufen, welche sich durch Tätigkeiten wie den Austausch sowie die Verarbeitung von Informationen auszeichnen und in hohem Maße wissensbasiert sowie kommunikativ geprägt sind.¹⁴ Manuelle Berufe, im Sinne von körperlich auszuführenden Tätigkeiten, werden im Rahmen des Projekts nicht betrachtet.

⁸ S. DAVILA ET AL. 2018, S. 42 – 44

⁹ S. GROEN ET AL. 2018, S. 729

¹⁰ S. LANDES ET AL. 2020, S. 31 – 39

¹¹ S. DIRANI ET AL. 2020, S. 387

¹² S. WILKENS 2020, S. 139

¹³ S. KACZYNSKA U. KÜMMERLING 2021, S. 83 – 108

¹⁴ S. MERGENER 2020, S. 512 – 516

What new Requirements do Decentralized Workplace Concepts Create for Executives?

Decentralized workplace concepts place new demands on decision-makers and executives. Collaborative decision-making processes, flexibility, shared values and trust become key success factors⁸. Traditional management tools prove to be outdated in decentralized workplace concepts, since, for example, direct monitoring of work processes is no longer possible due to the remote work situation, and must be rethought. In the field of tension between trust and control, managers must find new solutions for networking, collaboration, task distribution, and goal achievement. Corporate culture and result orientation are gaining in importance⁹. Leading from a distance requires the application of guidelines¹⁰; employees must be empowerment and motivated to work independently and on their own responsibility¹¹. This is where the research project ‘DecentraLEAD’ comes in, which seeks to enable SMEs to successfully implement decentralized workplace concepts in the long term with the help of tailor-made management tools.

Which SME-specific Management Tools Support the Successful Implementation of Decentralized Working?

Even though the opportunities provided by location-independent working have been known for a long time, it was not until the COVID-19 pandemic that traditional standards of working time and place of work were questioned across the board and decentralized work processes were introduced in almost all companies¹². This confronts SMEs with various challenges, such as the use of software via cloud services as a technical challenge, silo formation and isolation in the workplace as workforce challenges, and the adaptation of digital processes as an organizational challenge. In this context, the remote capability of occupations is activity-dependent¹³. The project focuses on cognitive occupations, which are characterized by activities such as the exchange and processing of information and which are highly knowledge-based and communicative in nature¹⁴. Manual occupations, in the sense of activities that have to be performed physically, are not considered in the context of this project.

The DecentraLEAD project is implemented using a five-step procedure (see Figure 1, p. 58). In a first step, a status

⁸ DAVILA ET AL. 2018, pp. 42 – 44

⁹ GROEN ET AL. 2018, p. 729

¹⁰ LANDES ET AL. 2020, pp. 31 – 39

¹¹ DIRANI ET AL. 2020, p. 387

¹² WILKENS 2020, p. 139

¹³ KACZYNSKA U. KÜMMERLING 2021, p. 83 – 108

¹⁴ MERGENER 2020, pp. 512 – 516

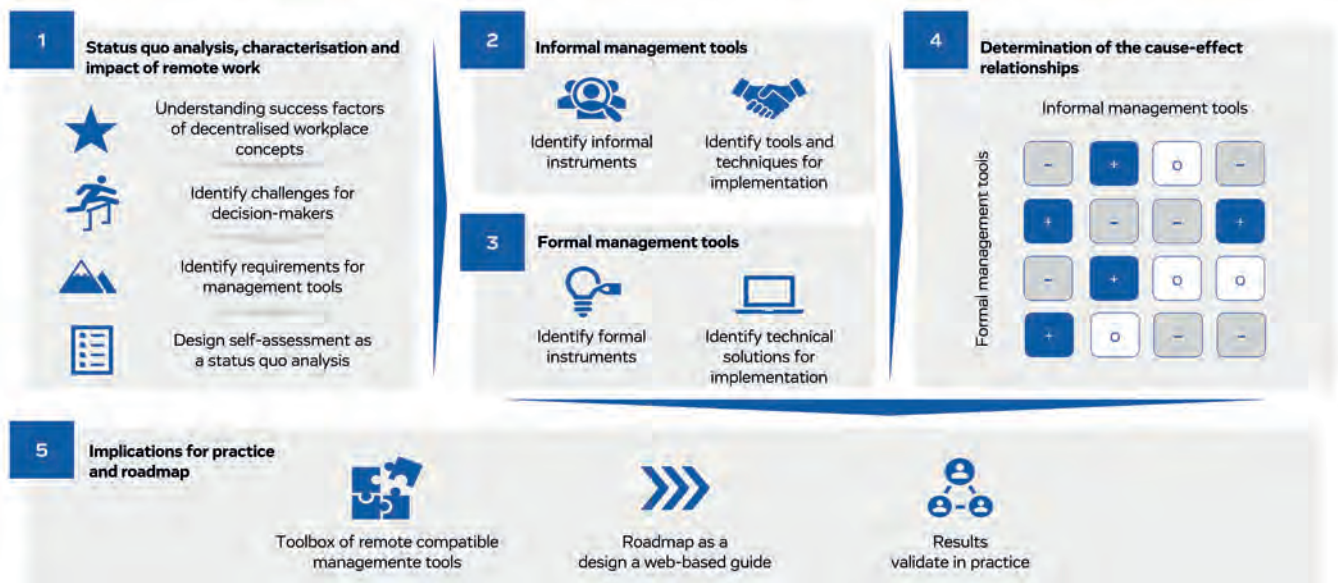


Figure 1: Conceptual approach in the DecentraLEAD project

Das Projekt ‚DecentraLEAD‘ wird anhand eines fünfschrittigen Vorgehens umgesetzt (s. Figure 1). In einem ersten Schritt wird eine Status-quo-Analyse als Self-Assessment entworfen, um die bereits umgesetzten Erfolgsfaktoren und Potenziale zu identifizieren. Aufbauend werden in Schritt 2 und 3 formelle und informelle Managementinstrumente für dezentrale Arbeitsplatzkonzepte identifiziert und auf deren wechselseitige Wirkungszusammenhänge hin analysiert. Die Wechselwirkungen werden, neben der literaturbasierten Analyse, unter Realbedingungen erfasst und deren Auswirkungen in der Praxis in Schritt 4 analysiert. Um kooperative Entscheidungsprozesse, Flexibilität und gemeinsame Werte auch ortsunabhängig zu stärken¹⁵, werden im 5. Schritt aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen ein Baukasten und eine Roadmap zur Gestaltung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte in KMU entworfen. Um die praxisnahe Anwendung des Baukastens und der Roadmap zu schaffen, werden kontinuierlich über die gesamte Projektlaufzeit die Ergebnisse mit Industriepartnern entwickelt und validiert.

quo analysis is developed in the form of a self-assessment to identify success factors already implemented as well as potential still to be tapped. On this basis, formal and informal management tools for decentralized workplace concepts are identified in steps 2 and 3 and analyzed in terms of their interdependencies. In addition to the literature-based analysis, the interactions are investigated under real-world conditions and their impacts are analyzed in practice (step 4). In order to strengthen collaborative decision-making processes, flexibility, and shared values regardless of location¹⁵, a construction kit and a roadmap for the design of decentralized workplace concepts in SMEs are designed in the 5th step, building on the insights gained. In order to allow practical application of the construction kit and the roadmap, the results will be continuously further developed and validated with industry partners over the entire duration of the project.

Um Remote Work und hybrides Arbeiten in Unternehmen langfristig und nachhaltig zu gestalten, müssen praxisorientierte und auf dezentrales Arbeiten zugeschnittene Managementinstrumente bereitgestellt werden. Managementinstrumente werden als Tools und Techniken zur Strategieimplementierung verstanden, die in informelle und formelle Managementinstrumente unterschieden werden. Informelle Managementinstrumente fokussieren Unternehmenskultur und Personalauswahl als „weiche“ Faktoren, z. B. durch die Etablierung eines Verhaltenskodex für Beschäftigte mit unternehmensinternen Richtlinien (Code of Conduct) und das Vorleben normativer Standards durch die Unternehmensführung („Tone at the Top“). Formelle Managementinstrumente fokussieren ergebnisorientierte sowie verhaltensorientierte Gestaltungsfelder, z. B.

In order to make remote and hybrid working sustainable for companies in the long term, practical management tools tailored to decentralized working must be provided. Management tools are understood as instruments and techniques for strategy implementation, which are differentiated into informal and formal management tools. Informal management tools focus on corporate culture and personnel selection as “soft” factors, e. g. by establishing a code of conduct for employees with internal company guidelines and with corporate management serving as role models for normative standards (“tone at the top”). Formal management instruments focus on results-oriented and behavior-oriented areas, e. g. performance measurement, bonus agreements and

¹⁵ S. DAVILA ET AL. 2018, S. 40

¹⁵ DAVILA ET AL. 2018, P. 40

Performance-Measurement, Bonusverträge und Monitoring-Instrumente. Die im Projekt identifizierten Managementinstrumente unterstützen damit die strukturierte Entwicklung von Unternehmen, um kooperative Entscheidungsprozesse, Flexibilität und gemeinsame Werte auch ortsunabhängig zu stärken.

hr

monitoring instruments. The management tools identified in the project thus support the structured development of companies in order to strengthen collaborative decision-making processes, flexibility, and shared values, regardless of location.

hr

Literatur:

BMDW (HRSG.): Krise als Booster für neue Arbeits- und Organisationskonzepte. Praxisorientierter Leitfaden mit Handlungsanleitungen für KMU. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW), Wien, März 2021. https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:32867b2a-71dd-4e73-b070-623f04136663/Leitfaden%20Arbeits-%20und%20Organisationskonzepte_A4%20barrierefrei.pdf (Link zuletzt geprüft: 04.05.2023)

CHARALAMPOUS, M.; GRANT, C. A.; TRAMONTANO, C.; MICHAELIDIS, E.: Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28 (2019) 1, S. 51 – 73.

CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G.: E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. In: *Frontiers in Psychology* 11 (2020) 12, S. 1 – 11. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.590271.

DAVILA, A.; GUPTA, M.; PALMER, R. J.: Internal Controls, Decentralization, and Performance. In: *Performance Measurement and Management Control: The Relevance of Performance Measurement and Management Control Research*. Hrsg.: M. J. Epstein; F. H. M. Verbeeten; S. K. Widener. *Studies in Managerial and Financial Accounting*; Bd. 33. Emerald, Bingley [u. a.] 2018, S. 39 – 64.

DELFINO, G. F.; VAN DER KOLK, B.: Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 34 (2021) 6, S. 1376 – 1387.

DIRANI, K. M.; ABADI, M.; ALIZADEH, A.; BARHATE, B.; GARZA, R. C.; GUNASEKARA, N.; IBRAHIM, G.; MAJZUN, Z.: Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. In: *Human Resource Development International* 23 (2020) 4, S. 380 – 394.

DONTHU, N.; GUSTAFSSON, A.: Effects of COVID-19 on business and research. In: *Journal of Business Research* (2020) 117, S. 284 – 289.

ERDSIEK, D.: [Pressemitteilung] Homeoffice nach Corona: Erwartete Nutzung steigt weiter. ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung online, 04.08.2021. <https://www.zew.de/presse/pressearchiv/homeoffice-nach-corona-erwartete-nutzung-steigt-weiter> (Link zuletzt geprüft: 04.05.2023)

GROEN, B. A.; VAN TRIEST, S. P.; COERS, M.; WITENWEERDE, N.: Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. In: *European Management Journal* 36 (2018) 6, S. 727 – 735.

KACZYNSKA, J.; KÜMMERLING, A.: Flexibel in Zeit und Raum – Gelingensbedingungen von Homeoffice und mobiler Arbeit in KMU. In: *Arbeitspolitik in digitalen Zeiten. Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit*. Hrsg.: T. Haipeiter; F. Hoose; S. Rosenbohm. Nomos, Baden-Baden 2021, S. 83 – 108.

LANDES, M.; STEINER, E.; WITTMANN, R.; UTZ, T.: Führung von Mitarbeitenden im Home Office. Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive. Springer Gabler, Wiesbaden 2020.

MERGENER, A.: Berufliche Zugänge zum Homeoffice. In: *KZfSS – Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 72 (2020) Suppl, S. 511 – 534.

Wang, B.; Liu, Y.; Qian, J.; Parker, S. K.: Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. In: *Applied Psychology* 70 (2020) 1, S. 16 – 59.

WILKENS, U.: Homeoffice vor, während und nach der Corona-Krise. In: *Mensch-Technik-Interaktion in der digitalisierten Arbeitswelt*. Hrsg.: M. Freitag. GITO, Berlin 2020, S. 131 – 152.



Do you also want to shape your hybrid working environment in your company for the long term with the help of management tools suitable for SMEs? Then become part of the project committee of DecentraLEAD and benefit first hand from the project results.

Project Title: DecentraLEAD – Entwicklung eines Vorgehens zum Einsatz KMU-spezifischer Managementinstrumente für die Gestaltung dezentraler Arbeitsplatzkonzepte

Funding/Promoters: Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action (BMWK);
Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen "Otto von Guericke" e. V. (AiF)

Project Partners: Carl Zeiss SMT GmbH, DERICHS u KONERTZ Projektentwicklung GmbH, Fressnapf Holding SE, GreenGate AG, Horváth & Partner GmbH, Kögel Feuerland, NAP automotive Produkte GmbH, SMS digital GmbH, Viessmann Climate Solutions SE, WITTENSTEIN SE

The IGF project 22844 N of the Research Association FIR e. V. at RWTH Aachen University is funded by the Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action (BMWK) via the AiF within the framework of the program for the promotion of joint industrial research (IGF) on the basis of a resolution of the German Bundestag.

Website: decentralead-en.fir.de



Clara Herkenrath, M. Sc.
Project Manager · Department Business Transformation
FIR e. V. at RWTH Aachen University
Phone: +49 241 47705-303
Email: Clara.Herkenrath@fir.rwth-aachen.de

Supported by:



on the basis of a decision
by the German Bundestag

