

Mobilität: Mobiles Arbeiten & Global Mobility Entwicklungen – Herausforderungen – Erfolgsfaktoren

Mag. Barbara Kellner, MIM

pma focus 2013

Wien, 17. Oktober 2013



Die Rahmenbedingungen verändern sich grundlegend



Mobile Working und Mobility werden aufgrund unterschiedlicher Entwicklungen immer mehr zum Thema



Mobiles Arbeiten



Global Mobility

Mobiles Arbeiten



Die Gründe und Zielsetzungen für Mobiles Arbeiten sind vielfältig



... die Produktivität zu steigern

Unterschiedliche Arbeitsstile
Wegzeiten vermeiden bzw. nutzen



... Kosten zu senken

Senkung d. Immobilien-,
Infrastruktur- &
Betriebskosten



... das Green Image zu stärken

CO2-Einsparungen



... die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen

Breiterer Talente Pool
(z.B. jüngere Generationen
und Pendler)



... das Kundenservice zu verbessern

verlängerte Servicezeiten
bessere Erreichbarkeit



... die Flexibilität für Mitarbeiter zu erhöhen

Vereinbarkeit von Berufs- und
Privatleben
Erhöhte Selbststeuerung



... globale Zusammenarbeit zu verbessern

Erleichterung
standortunabhängiger
Zusammenarbeit



... die Mitarbeiterzufriedenheit auszubauen

Jobzufriedenheit und erhöhtes
Commitment durch flexible
Arbeitsgestaltung

**Mobiles Arbeiten,
um...**

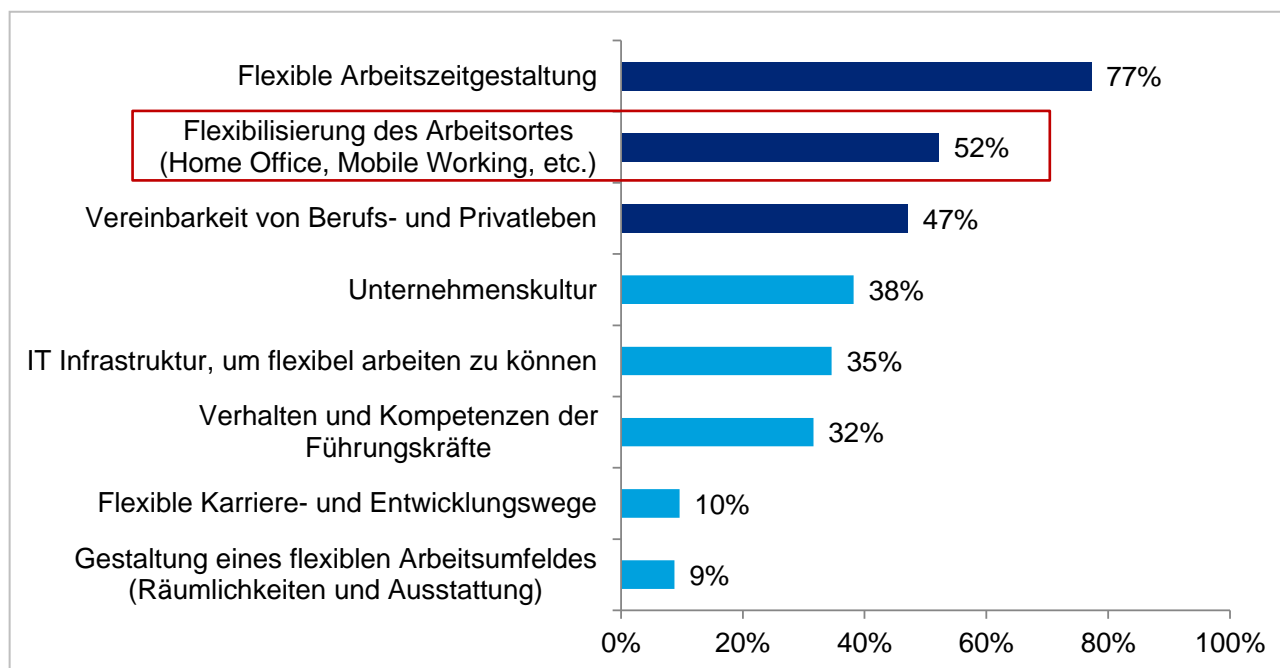
Flexible Arbeitszeitgestaltung ist wichtig, um Attraktivität und Produktivität von Unternehmen zu steigern



Mobiles Arbeiten

Arbeitszeit ist der „Klassiker“ bei flexibler Arbeitsgestaltung

Durch technologische Entwicklungen hat das ortsunabhängige Arbeiten an Relevanz gewonnen



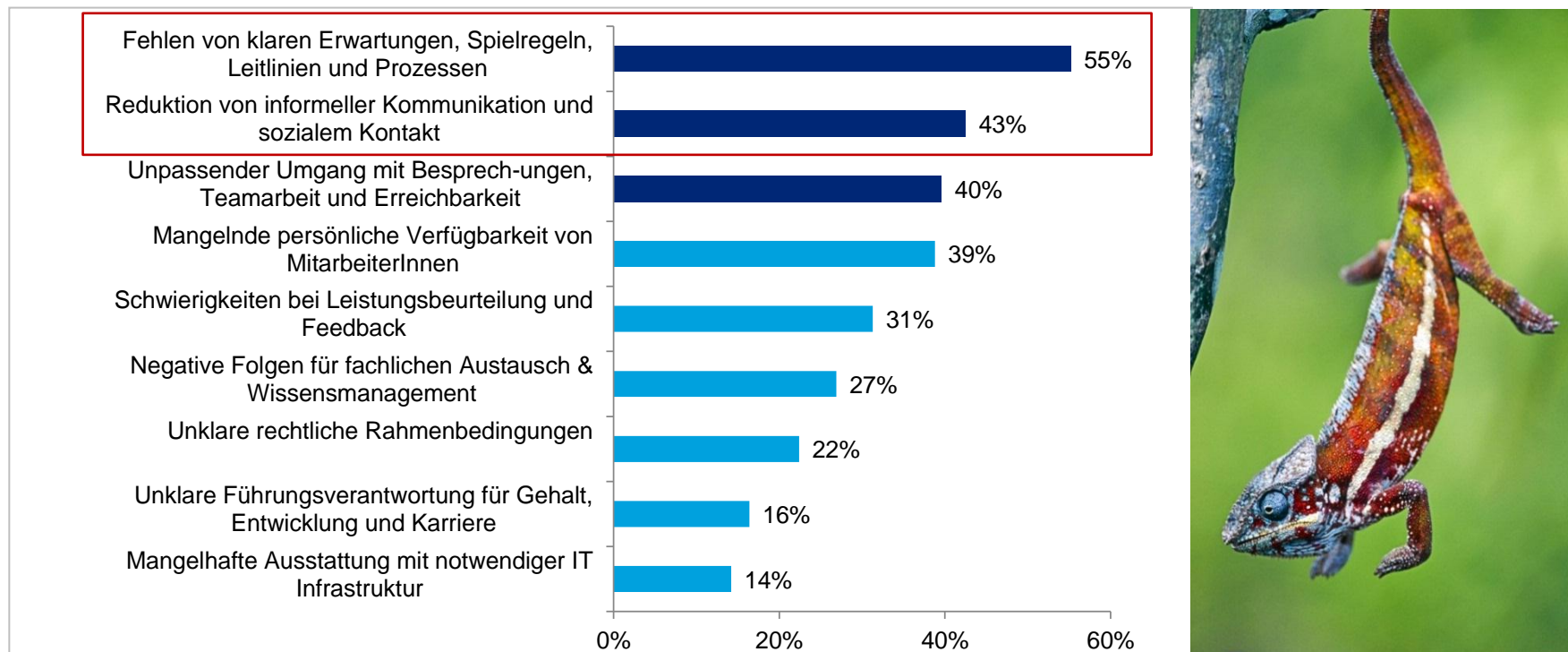
Die wichtigsten Aspekte flexibler Arbeitsgestaltung (Deloitte 2012: Flexible Working Studie)

Der Umgang mit mobilem Arbeiten ist noch nicht optimal



Mobiles Arbeiten

Ein historisch gewachsener, von der einzelnen Führungskraft abhängiger und meist unstrukturierter Umgang mit mobilem Arbeiten führt häufig zu Problemen und Unzufriedenheit.



Die größten Probleme mit Flexibilisierung von Arbeitsort und -umgebung
(Deloitte 2012: Flexible Working Studie)

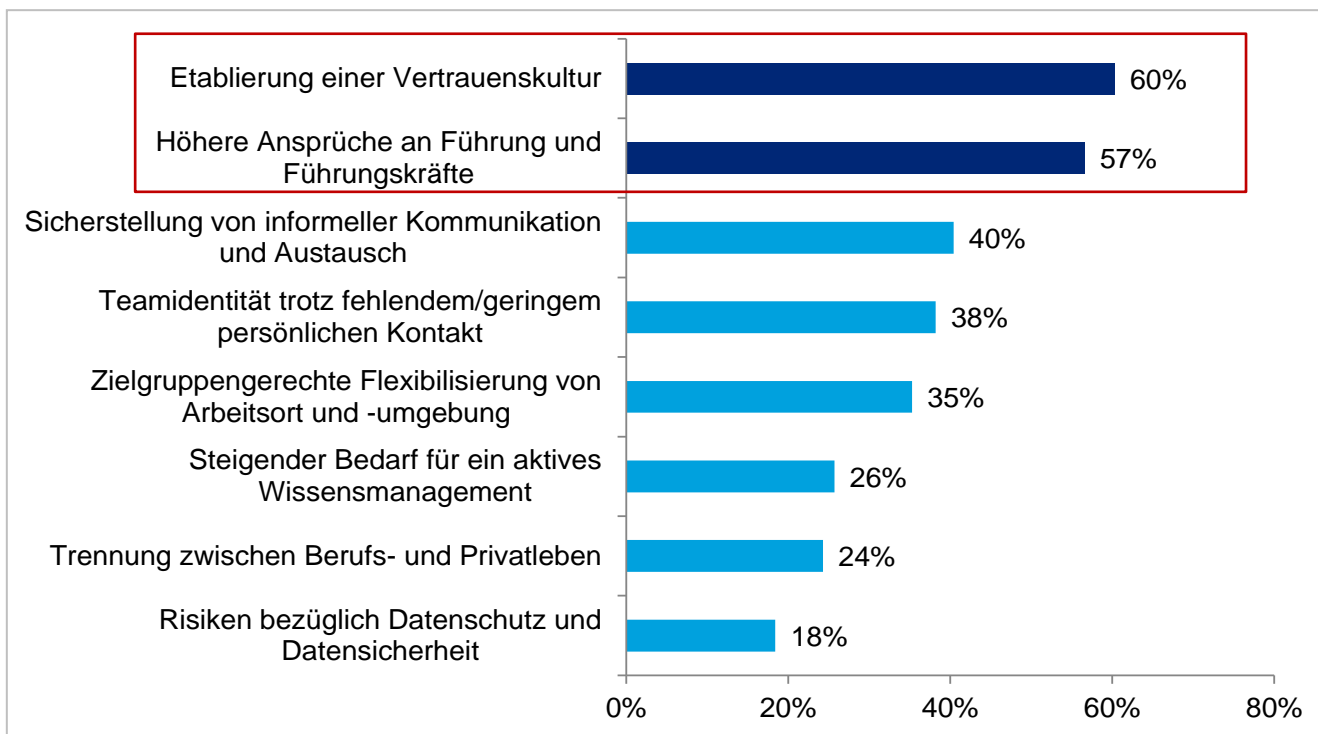
Nicht Richtlinien, sondern die entsprechende Führungs- und Unternehmenskultur sind die größten Herausforderungen

Angst vor Kontrollverlust ist noch ein großer Hemmschuh für mobiles Arbeiten – Vertrauenskultur als Voraussetzung.

Mobiles Arbeiten verändert die Anforderungen an Führung: Von der Zeit- zur Ergebnisorientierung



Die größten, zukünftigen Herausforderung bei der Flexibilisierung von Arbeitsort
(Deloitte 2012: Flexible Working Studie)



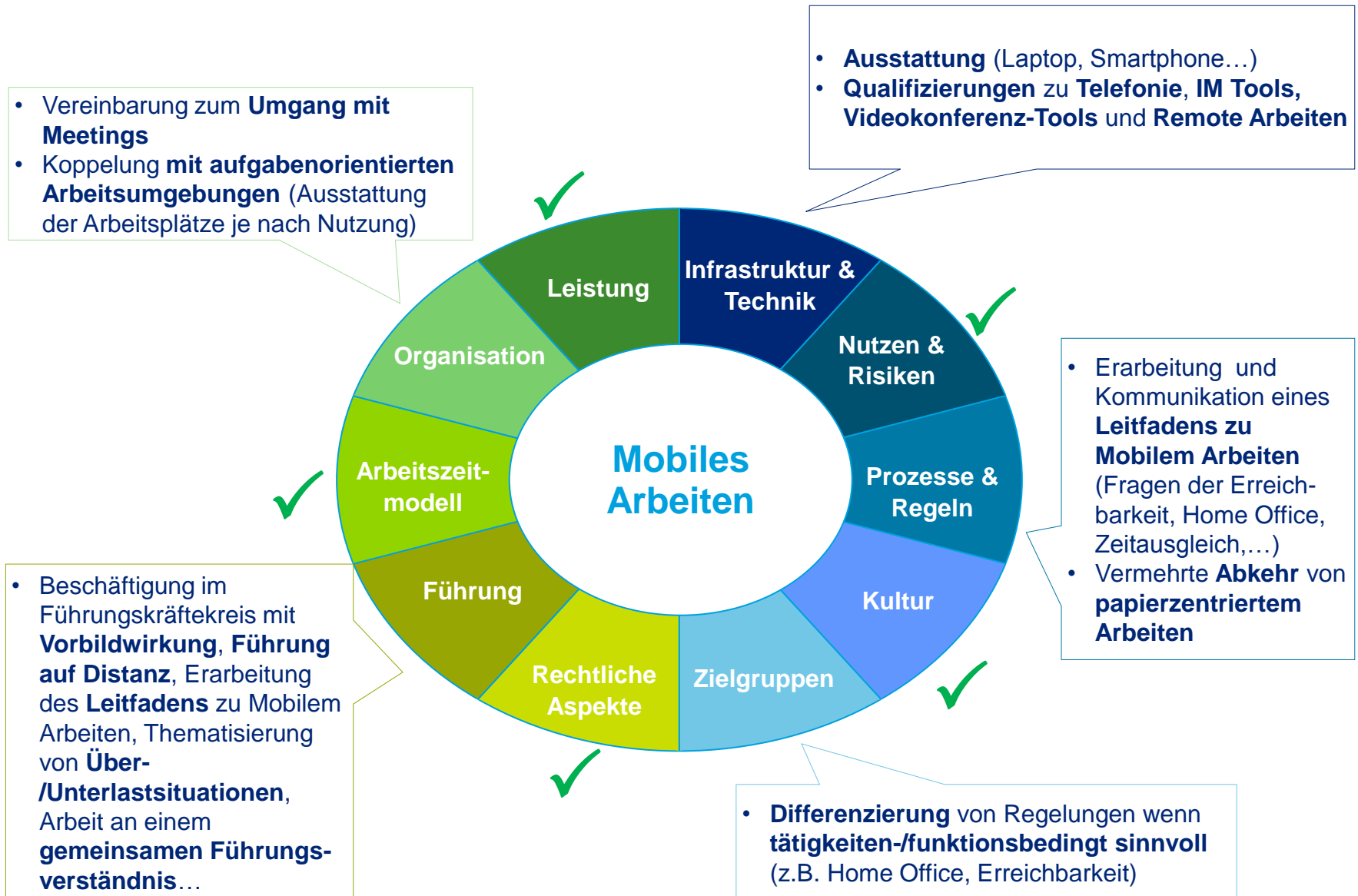
Strukturierte & umfassende Bearbeitung des Themas als Erfolgsfaktor



Fallbeispiel: Etablierung von Mobilem Arbeiten



Mobiles Arbeiten



Global Mobility



Prozentsatz jener, die **Global Mobility als ein wichtiges Tool** für folgende Bereiche einschätzen:



100%

Für Emerging Geographical Markets



99%

Für steigende Globalisierung



99%

Für steigenden Wettbewerb

VS.

Prozentsatz jener, die ihre **Global Mobility-Aktivitäten als weltklasse** einschätzen:



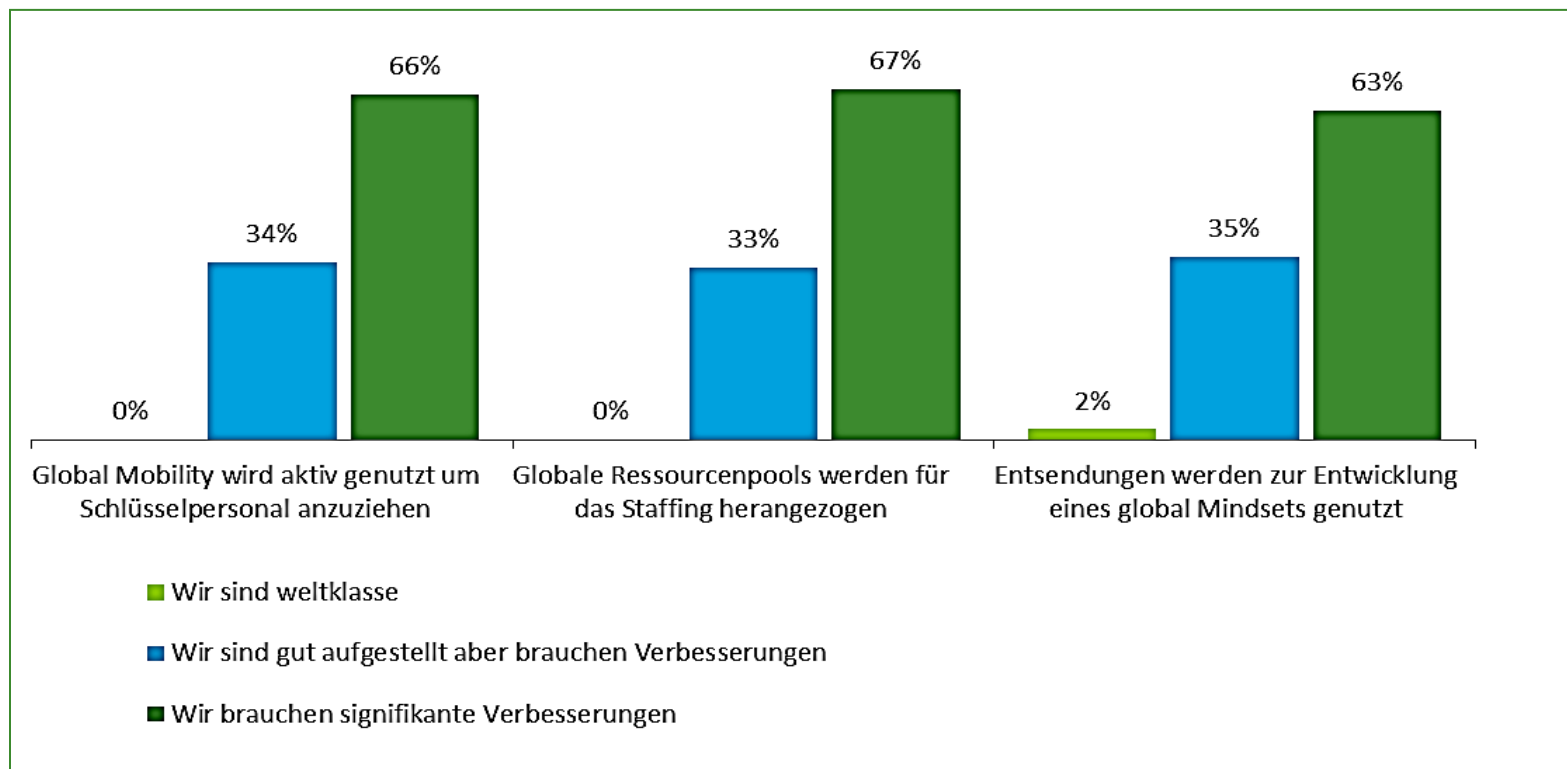
Quelle:

„Strategic Moves“, Deloitte 2012

Befragt wurden 195 international ausgerichtete Unternehmen quer über alle Branchen

Mobility als Integration in Talent Management und Global Workforce Planning

- Mobility-Themen werden größtenteils isoliert von Talent Management behandelt
- Die Mehrheit der StudienteilnehmerInnen sieht signifikanten Verbesserungsbedarf bei der Verbindung von Global Mobility mit Talent Management.



Bisherige Ausrichtung zeigt Optimierungspotenzial



Global Mobility



Strategie

One-size-fits-it-all-Zugang

„Klassische“
Mobilitätsprogramme für
alle Arten von Ansprüchen.

Geringe Frequenz

Geringe Anzahl an
Entsendungen; Jede
einzeln als Spezialfall
betrachtet.



Umfang



Fokus

Fokus auf kurzfristige Bedarfsdeckung

Keine sorgfältige Mitarbeiter-Auswahl
Fokus auf administrative Tätigkeiten der Übersiedelung (Gehalt
& Benefits, steuerliche und rechtliche Angelegenheiten)



Betreuung

Keine konstante Betreuung

Einmal entsendet sind
MitarbeiterInnen oft auf sich
gestellt. Kein Plan zur
Wiedereingliederung.

Langsam und Ineffizient

Variabilität der Prozesse
beim Aufkeimen neuer
Möglichkeiten nicht
gegeben.



Prozesse

Die Anforderungen an Mobilität verändern sich grundlegend



Strukturierte Differenzierung & Positionierung anstelle von „One fits all“

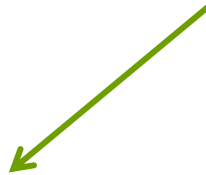


Global Mobility

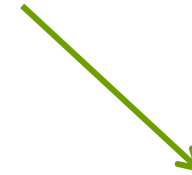
“Different assignments can have different value for the business, as well as different value for helping employees develop new skills and capabilities.”

Deloitte 2010

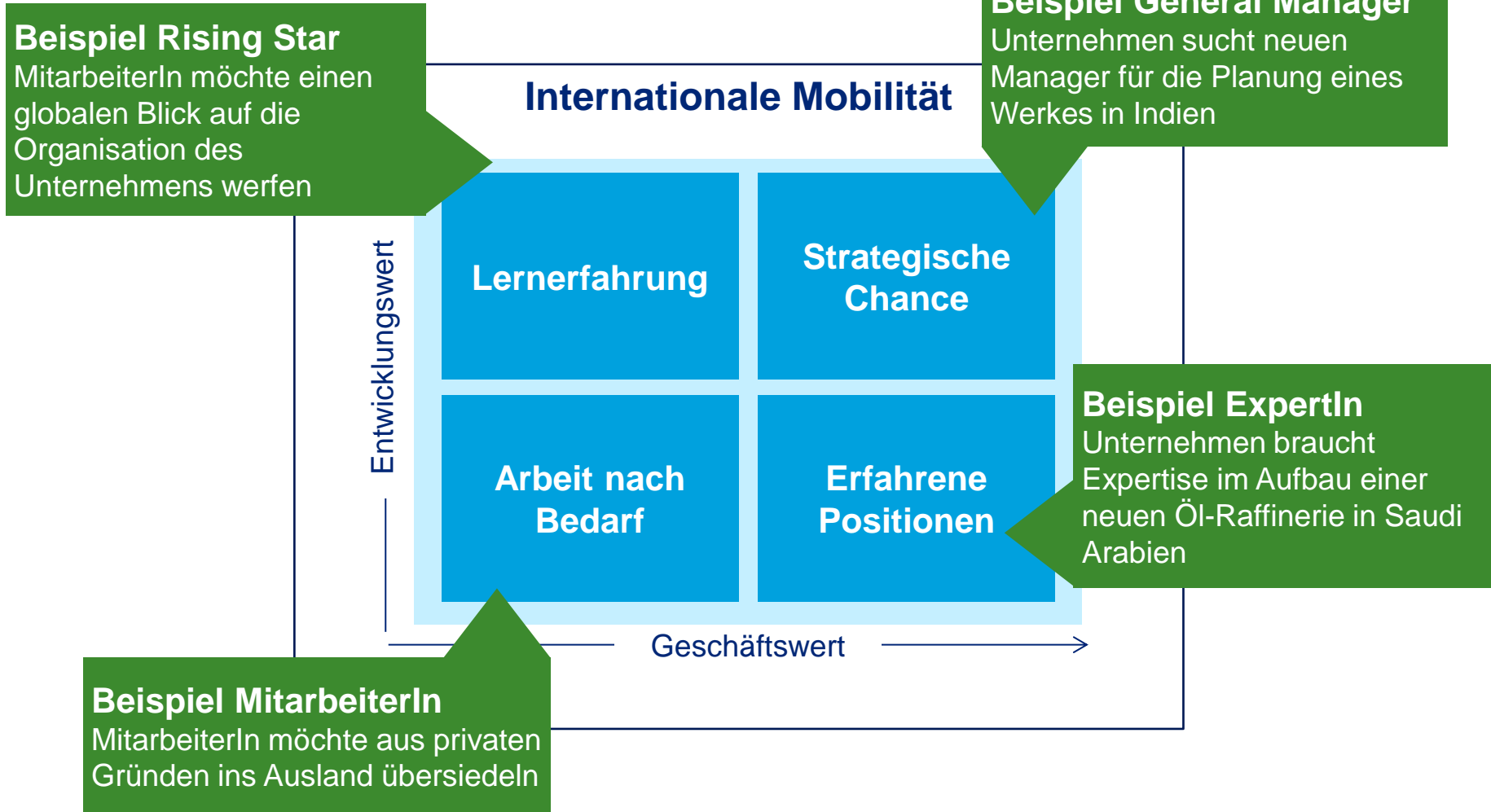
Smart moves - A new approach to international assignments and global mobility



Welche **unterschiedlichen Arten**
(Zielsetzungen & Beweggründe) von
Global Mobility **brauche ich als**
Unternehmen?



Entsendung ist **nicht** immer
„**Opferleistung**“ die kompensiert werden
muss, sondern auch eine Möglichkeit den
Wert des Mitarbeiters („Earning
Potential“) zu **steigern**



Zielgruppenspezifische und passgenaue Mobilität auf Basis von Geschäftsstrategie

Mobilität nach Geschäfts- und Entwicklungswert impliziert eine **Segmentierung nach Zielgruppen**



Durch die **richtigen Lösungen** läuft Mobilität effektiv und **effizient** ab und **unterstützt den Geschäftserfolg**.



Strukturierung: Für unterschiedliche Assignments maßgeschneiderte Lösungen entwickeln



Talent Management

- Wie können **Geschäftsziele und Talentmanagement-Ziele** verbunden und konsequent verfolgt werden?
- Welche **Job Familien** bzw. Mitarbeitergruppen sind hinsichtlich Mobilitätsambitionen zu **priorisieren**?
- Wie können **Rollen, Karriere- und Entwicklungspfade** für entsendete MitarbeiterInnen aussehen?

- Welche **Aspekte von Vergütung** wollen wir heranziehen?
- Wie kann die Vergütung an die **Mobility-Zielgruppen angepasst** werden?
- Was für **Erwartungen und Ambitionen** haben meine MitarbeiterInnen an ihren Auslandseinsatz?
- **Wie sollen wir** Lern- und Entwicklungserfahrung berücksichtigen, damit Gehalt nicht zum Treiber wird?



Rewards

Strukturierung: Für unterschiedliche Assignments maßgeschneiderte Lösungen entwickeln



Culture

- Welche **strategische Bedeutung** hat Mobility und welche **Ziele** möchten wir damit verfolgen?
- Wie bereite ich **Führungskräfte** auf ihre **neue Rolle** als Talenteentwicklerin bzw. als Mobilitätsbeauftragter vor?

- Welche **Technologie/Infrastruktur** brauchen wir und wie kann sie einen wertvollen Beitrag zu Mobility leisten?
- Wo braucht es **global konsistente Systeme** und **Prozesse**? (Reporting, ESS/MSS, Analyse)
- Wie wird effektiv die **Wiedereingliederung** der MitarbeiterInnen nach einer Entsendung gemanaget?



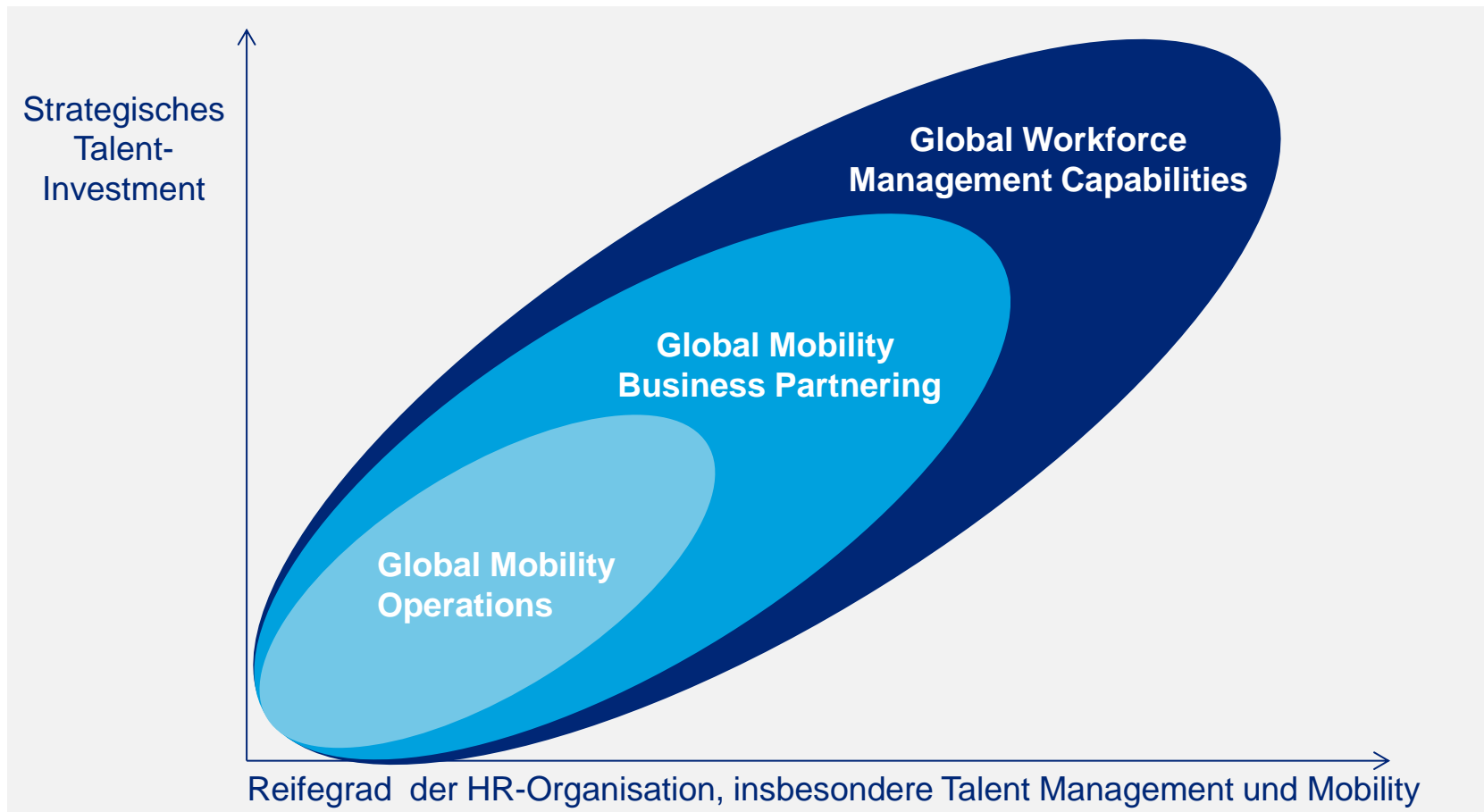
Service Delivery &
Infrastruktur

Ausblick: Von Mobilitätsprogrammen zu einem Global Workforce Management



“Effective global mobility requires a formal strategy that focuses on a company’s long-term business needs and global talent priorities rather than simply reacting to individual opportunities as they arise.”

Deloitte 2010: Smarter moves - A new approach to international assignments and global mobility



Conclusio



Mobiles Arbeiten



Global Mobility

- Technologische Entwicklungen und Globalisierung **verändern die Art zu Arbeiten sehr stark**: Unternehmen **lernen** derzeit, wie sie damit umgehen sollen
- Für **Steigerung der Produktivität** und **Arbeitgeberattraktivität** ist sowohl mobiles Arbeiten als auch Global Mobility erfolgskritisch
- „**Best Fit**“ anstelle von „**Best Practice**“: Was passt zu Unternehmen, Struktur, Geschäftsmodell, Organisationskultur etc.?
- Bei beiden Themen ist eine **umfassende und strukturierte Herangehensweise** für ein reibungsloses Funktionieren und für einen möglichst hohen ROI unerlässlich

Kontakt



Mag. Barbara Kellner, MIM

Senior Consultant

Tel.: +43 (0)1-537 00-2639

bkellner@deloitte.at

Deloitte Consulting GmbH

Human Capital

Renngasse 1 / Freyung

1010 Wien

www.deloitte.com/at/hr

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.