

Die Herausforderungen der Hybrid- und Remote-Arbeit

Informationen zur Fallstudie

Organisation: Inditex

Größe: 165.042 Beschäftigte

Standort: La Coruña, Spanien

Branche: Textilindustrie

Operativer Kontext

Inditex (Industria de Diseño Textil) ist ein multinationales Textilherstellungs- und -vertriebsunternehmen. Es ist eines der größten Modevertriebsunternehmen der Welt mit Marken wie Zara, Massimo Dutti und Bershka. Es zeichnet sich durch seine dynamische und stetige Weiterentwicklung aus.

Das Problem und die Chance

Problem:

Zu Beginn der Corona-Pandemie verzeichnete das Unternehmen Verluste von mehr als 400 Millionen Euro, so dass es notwendig war, die Online-Verkaufskapazitäten sofort anzupassen und dazu die Funktionen in allen Arbeitsplätzen seiner Mitarbeitenden zu erneuern. Diese Situation hat es dem Unternehmen ermöglicht, die wichtigsten Herausforderungen zu erkennen, die bei der Umsetzung des Modells der hybriden und Remote-Arbeit (HRW) zu bewältigen sind.

Chance:

Inditex hat eine komplexe Struktur mit verschiedenen Bereichen, die von Logistik und physischen Geschäften bis hin zu Design- und Marketingteams reichen. Die Herausforderung bestand darin, das Hybridmodell an die unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Bereiche anzupassen. Dies ist hervorragend gelungen, was ohne die fortschreitende Digitalisierungsstrategie des Unternehmens und die Integration von Online- und Offline-Kanälen nicht möglich gewesen wäre. Containment kurbelte die Online-Nachfrage an, wobei der Gesamtumsatz des Konzerns von 20.402 Mio. € im Jahr 2020 auf 27.716 Mio. € im Jahr 2021 stieg, was einem Anstieg von 36 % entspricht. Die Bruttomarge stieg 2021 im Vergleich zum Vorjahr um 39 % auf 15.814 Millionen Euro (Inditex, 2021).

Maßnahmen

1. **Anpassung der Arbeitskultur:** Inditex hat seine Arbeitskultur hin zu einem hybriden Modell verändert, in das verschiedene soziale Gruppen einbezogen werden.

Maßnahme: Übergang zum hybriden Modell mit einer Änderung der Mentalität von Mitarbeitenden und Manager*innen, die es gewohnt sind, die persönliche Arbeit als Standard für die Produktivität zu sehen.

Beispiele: Das Compliance-System von Inditex bekennt sich zu guter Unternehmensführung und sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit sowie zur Vermittlung dieser ethischen Unternehmenskultur. Zu diesem Zweck entwickelt es eine integrative Kultur, die der Vielfalt Rechnung trägt. Diese basiert auf Werten wie Inklusion, Gleichberechtigung und Respekt. Vielfalt und Gleichberechtigung werden durch vier globale Prioritäten berücksichtigt: Gleichstellung der Geschlechter, Inklusion von Menschen mit Behinderungen, LGBT+-Personen und sozioethnische Zugehörigkeit.

2. **Koordination globaler Teams:** Inditex ist in mehreren Ländern tätig, und die Koordination zwischen Teams, die auf hybride Weise und in verschiedenen Zeitzonen arbeiten, war eine der größten Herausforderungen.

Maßnahme: Sicherstellung der reibungslosen Kommunikation und dass Projekte mit geografisch verteilten Teams vorangetrieben werden. Verstärkte Investitionen in technologische Tools und flexibleres Management.

Beispiele: IOP (Inditex Open Platform) ist die Hybrid-Cloud-Reproduktion jeder Phase des Arbeitsmodells. Es wird an die Bedürfnisse jeder Abteilung und der Mitarbeitenden angepasst und ermöglicht eine permanente Interaktion und Anpassung.

3. **Investitionen in Technologie und Ausbildung:** Die technologische Infrastruktur für hybrides Arbeiten war vor der Pandemie nicht vollständig optimiert.

Maßnahme: Investitionen in kollaborative Plattformen, Verbesserung der Cybersicherheit und Schulung der Mitarbeitenden im Umgang mit neuen digitalen Tools, um das Hybridmodell effizient umsetzen zu können.

Beispiele: Implementierung einer proprietären technologischen Plattform, der Inditex Open Platform (IOP). Die Plattform integriert den gesamten Lebenszyklus des Produkts, was eine permanente Interaktion und Anpassung zwischen allen ermöglicht.

Ergebnisse

1. Anpassung der Arbeitskultur:

Ergebnis: Das Inditex-Compliance-System hat als Verpflichtung zu guter Unternehmensführung und sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit eine integrative Kultur zur Berücksichtigung der Vielfalt implementiert.

Evidenz: Dies wurde bei 100 % der Belegschaft umgesetzt, wobei 75 % der Belegschaft Frauen ausmachen und 80 % der Führungspositionen im Unternehmen von Frauen besetzt sind. Darüber hinaus beschäftigt Inditex 1 698 Menschen mit Behinderungen.

2. Hybrides Arbeitsmanagement:

Ergebnis: Die Mitarbeitenden haben ihre Online-Arbeitsfunktionen, vor allem im Online-Verkauf, erweitert, so dass die Bearbeitung von Fragen zum Bestellstatus, zu den Lieferzeiten oder zum Online-Betrieb selbst ein sehr wichtiger Teil ihrer Arbeit ist.

Nachweis: Im Jahr 2023 wurden insgesamt 45 443 721 Kundenkontakte (Anrufe, E-Mails, WhatsApp-Konversationen und Nachrichten von Social-Media-Profilen) bearbeitet.

3. Investitionen in Technologie und Ausbildung der IOP (Inditex Open Platform):

Ergebnis: Das Unternehmen hat die Fähigkeit entwickelt, ständig technologische Lösungen zu generieren, und zwar auf agile und vielseitige Weise in einer digitalen Umgebung.

Nachweis: IOP wurde in 5 800 Filialen der Marken der Gruppe eingeführt. Dies entspricht 100 % der Einrichtungen des Unternehmens.

Schlussfolgerung

Im Übergang zum Modell der hybriden und Remote-Arbeit (HRW) war es eine Herausforderung, die Denkweise von Mitarbeitenden und Manager*innen zu ändern, die es gewohnt sind, die Arbeit vor Ort als Standard für Produktivität zu sehen. Um sicherzustellen, dass die Kommunikation reibungslos verläuft und Projekte mit geografisch verteilten Teams fortgesetzt werden, waren größere Investitionen in Technologietools und ein flexibleres Management erforderlich. Der Umgang mit Unterschieden und die Schaffung von Gleichberechtigung zwischen den verschiedenen Arten von Arbeitnehmenden war eine Herausforderung. Das Unternehmen musste in kollaborative Plattformen investieren, die Cybersicherheit verbessern und die Mitarbeitenden in der Nutzung neuer digitaler Tools schulen, um das Hybridmodell effizient umzusetzen.