

wir kaufleute

3/10

Monatszeitschrift des Kaufmännischen Verbandes Zürich

Kreative neue Arbeitswelt

Flexibilität, Mobilität und Teamarbeit sind Schlüsselbegriffe der modernen Arbeitswelten. Trotz der sich stetig weiter entwickelnden Informations- und Kommunikationstechnologien bleibt das Büro erhalten. Wie die Arbeitsmodelle wandelt es sich aber.



Andrea Mašek
Journalistin BR



Willkommen im Dschungel von Google Zürich, titelte kürzlich der «Tagesanzeiger». Vorgestellt wurde das Forschungszentrum, in dem es in jeder Beziehung unbürokratisch zu und her geht. Gearbeitet wird unter Palmen. In Spielräumen können sich die Angestellten verweilen. Angeboten werden Massagen und Gratis-Essen den ganzen Tag. Dabei dürfen die Mitarbeitenden nur eines nicht: ihr selbst gesetztes Ziel aus den Augen verlieren.

Das alles mutet exotisch an, könnte aber durchaus Standard werden. Forscher, die sich mit den modernen Arbeitswelten befassen, skizzieren diese sehr ähnlich. Designer präsentieren der Kundschaft bereits Bürowelten von morgen, die auf die Bedürfnisse der modernen Arbeitsmodelle zugeschnitten sind. Beratungen für Lebensunternehmer, zu denen die Arbeitnehmer offenbar werden, sind schon buchbar. Auslöser all dieser Bewegungen ist die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien in den letzten 20 Jahren. Dadurch wurde die Arbeit ortsunabhängig und die welt-

weite Vernetzung und Globalisierung möglich. Die Technik schreitet weiterhin schnell fort. Marktforscher prognostizieren deshalb, dass nationale Absatz- und Arbeitsmärkte in einen immer intensiveren globalen Wettbewerb eingebunden werden und noch viel mehr virtuelle Marktplätze entstehen.

Wissen und Kreativität

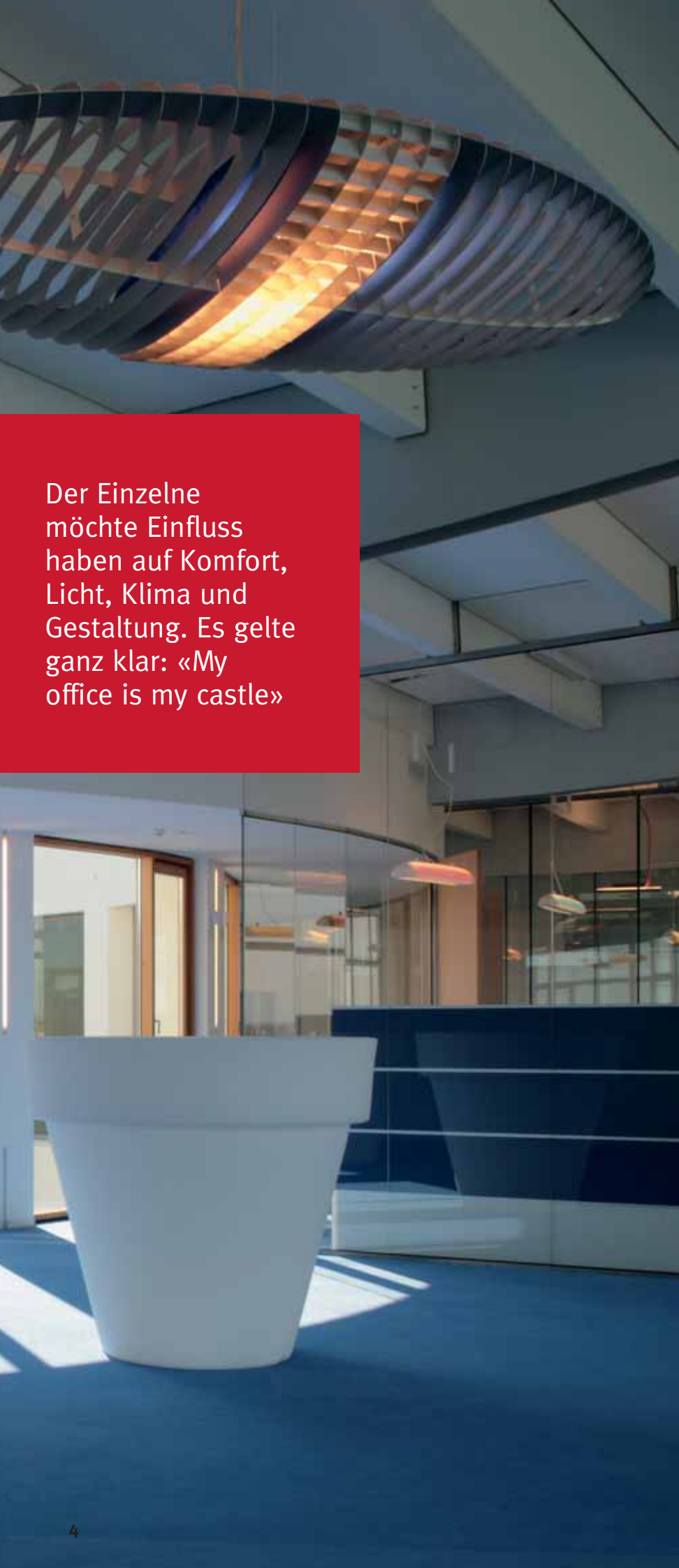
Die Industriegesellschaft hat sich also zur Informations- und Wissensgesellschaft gewandelt. «Die Rohstoffe der Arbeit heissen in Zukunft Wissen und Information», wird in der Innovationsoffensive «Office21» des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation bekräftigt. Wissen alleine reicht aber bald nicht mehr. Ihre Wettbewerbsfähigkeit können sich Firmen nur durch Innovationen bewahren. Dafür braucht es nebst dem Wissen Kreativität. Sie wird laut den Fraunhofer Forschern zum wichtigen Produktivitätsfaktor.

Kreativität entwickeln Mitarbeitende vor allem in Gruppen, sagt Arbeitsforscher Dieter Boch. Deshalb werde sich der Fo-

kus der Arbeitswelt auf die Teamarbeit verlagern. Diese wiederum erfordert regelmässige und intensive innerbetriebliche Kommunikation. Eine Schlüsselresource der Innovationswirtschaft ist deswegen nebst gut qualifizierten Mitarbeitern und Kreativität auch die Empathie, so die Zukunftsforscherinnen Kirsten Brühl und Imke Keicher in ihrem Buch «Und sie bewegt sich doch!». Überhaupt sind soziale Kompetenzen künftig sehr gefragt. Der neue Typ von Mitarbeiter trägt viel mehr Selbstverantwortung, weil sich Abteilungsstrukturen und Hierarchien auflösen und projektbezogene Arbeit dominiert. Er müsse dann aber auch selber merken, wann er Hilfe und Beratung braucht oder zusätzliche Weiterbildung. Denn es sei niemand da, der die Arbeitsweise oder -ergebnisse kontrolliert, analysiert Soziologieprofessor Hans Geiser die künftige Arbeitswelt.

Der Lebensunternehmer

An die flachen Hierarchien müssen sich auch die Führungskräfte gewöhnen. Sie werden zu Coaches, die «mehr zuhö- ➤



Der Einzelne möchte Einfluss haben auf Komfort, Licht, Klima und Gestaltung. Es gelte ganz klar: «My office is my castle»

ren als reden», sagt Dieter Boch. Es müsse eine Vertrauenskultur aufgebaut werden. Mitsprache und Partizipation im Betrieb sowie Spass an der Arbeit wird für die Motivation der Beschäftigten entscheidend, nicht mehr nur der Lohn. Karrieren begännen künftig im eigenen Herz, würden aber anders verlaufen als bisher: «Neue Biografien sind Abenteuerreisen», so Brühl/Keicher. Lebensberuf und Lebensjob haben ausgedient.

Man wird zum Lebensunternehmer. In seinem Buch «Leben und Arbeiten in der Zukunft» definiert Christian Lutz den Begriff wie folgt: Der Lebensunternehmer fühlt sich für sein eigenes Leben wie für ein Unternehmen verantwortlich. In der Auseinandersetzung mit einem dynamischen Umfeld entwickelt er die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten und nutzt sie zur weiteren Entwicklung sowie zur Mitgestaltung des Umfelds.

Fragt sich da, wo die Grenzen zwischen Arbeit und Leben sein werden. Brühl/Keicher sagen: «Das Leben wird zum Gesamtkunstwerk, in dem Arbeit und Privates nicht mehr starr voneinander getrennte Sphären sind.» Arbeit und Leben kämen wieder zusammen, wie vor Beginn des Industriezeitalters, ist Dieter Boch überzeugt.

Was heisst das für die Work-Life-Balance? Bärbel Kerber erläutert in ihrem Buch «Die Arbeitsfalle», dass die neuen Managementkonzepte wie Lean Management, Vertrauensarbeitszeit oder flache Hierarchien dem Einzelnen mehr Verantwortung aufdrücken und Selbstaussbeutung nach sich ziehen.

Schöne neue Bürowelten

Wenn man zusätzlich mit der Arbeitsumgebung unzufrieden ist, entsteht Stress und der macht ebenfalls krank. Damit hat sich das Forschungsprojekt «human building office» der Hochschule Luzern befasst. Es wurde untersucht, wie Arbeitsplätze und Raumangebot beschaffen sein müssen, damit sie den Bedürfnissen von Firma und Mitarbeitenden entgegen kommen und letztere optimale Leistungen erbringen können. Die Erkenntnis: Heutige Büroformen sind kaum dazu in der Lage. Neue, flexible Lösungen sind notwendig.

Wie sehen diese aus? Kaum so unkonventionell wie bei Google, obwohl sie Erholungsräume beinhalten. Die Arbeitnehmenden wollen laut Projektleiterin

Sibylla Amstutz Privatheit, aber auch angemessene Öffnung gegenüber sozialen Interaktionen. Der Einzelne möchte Einfluss haben auf Komfort, Licht, Klima und Gestaltung. Es gelte ganz klar: «My office is my castle», sagt Amstutz. Geschätzt werde die Möglichkeit, sich für jede Tätigkeit an den dafür am besten geeigneten Ort zu bewegen. Dies wird als identifikationsfördernd empfunden. Die im Projekt «Human building office» gewonnenen Kenntnisse werden bereits in der Industrie verwendet, u.a. bei Denz, führender Büroeinrichter für modulare Systeme. Für Oliver Hauri, verantwortlich für Marketing und Innovation, ist klar, dass der Mensch trotz aller Mobilität Beständigkeit sucht respektive eine vertraute Arbeitsumgebung will. Diesem Wunsch kommen Konzept- und Produktentwickler entgegen. Ebenso wie den anderen Anforderungen, die im Rahmen des Projekts ermittelt wurden.

Entwickelt wurden zum Beispiel kleine Helfer am Arbeitsplatz für den einzelnen Mitarbeiter, die es ihm erlauben, seinen Arbeitsplatz auf die spezifische Tätigkeit auszurichten. «Es ist wie ein eigenes Cockpit», sagt Hauri, «womit es sich sehr gut und effizient arbeiten lässt, weil alles seinen Platz hat und auf die Arbeitsmethodik des einzelnen Mitarbeiter abgestimmt ist.» Andererseits wurde ein Gesamtkonzept erarbeitet, das die Qualität von Kombibüros mit der Flächeneffizienz eines Grossraumbüros verbindet. «Die Mitarbeiter bevorzugen Kombibüros», weiss Hauri. Diese seien schon in den 1980er-Jahren Mode gewesen und erlebten also wieder eine Art Renaissance.

Die grosse Herausforderung des Bürodesigners ist laut Hauri, die optimale Balance in den Spannungsfeldern Freiraum-Verdichtung sowie Standardisierung-Individualität zu finden. Und sowohl Mitarbeiter wie Chefs zufrieden zu stellen. Zudem müssten die Produkte ins Gesamtkonzept passen, das sich jederzeit ändern kann: Die gleiche Möblierung soll für Sitzungen, Einzel- und Team-Arbeitsplätze erhalten – und ohne grossen Aufwand und Kosten vom einen ins andere verwandelt werden können. «Die Lösung liegt in der Modularität, die eine ständige Neukonfiguration erlaubt», sagt Hauri. Der Erfolg gibt ihm recht: Die Ideen kommen bei der Schweizer Kundschaft sehr gut an.

Arbeitsplätze teilen

Im «Office21» des Fraunhofer Instituts wird das Büro in drei Zonen geteilt: Die Aktionszone fungiert als Treffpunkt, wo durch informelle Kommunikation Informationen gesammelt werden. In der Interaktionszone wird die Teamarbeit dank vielfältiger Technik überprüft. In der Rückzugszone, die individuell gestaltbar ist, werden Lösungen durch Entspannungshilfen gesucht.

Das Büro darf emotionaler und wohnlicher gestaltet werden, da ein attraktiver Arbeitsplatz eine zentrale Rolle im Wettbewerb um Talente einnimmt.

Ein schönes Beispiel des futuristischen «Office21» ist der Multimedia-Arbeitsplatz Comet. Er besteht aus einem Sitz-Liege-Arbeitsplatz mit einem in der Armlehne integrierten Touch-Screen und einem Plasmasdisplay. Geeignet ist er für entspanntes Arbeiten, Navigieren in mehreren Dokumenten und Informationskanälen sowie für kreative Meetings und Videokonferenzen. Die Position ist individuell einstellbar und Gekissen sorgen für optimalen Komfort. Die Konzentration werde so gefördert und die Arbeitsqualität gesteigert, kommentieren die Forscher. Dem «Desksharing» wird die Zukunft gehören. Dazu Dieter Boch: «Wer öfter neben anderen Kollegen sitzt, kann sich quer durchs Unternehmen vernetzen und trainiert die Flexibilität.» Arbeitsplätze werden für unterschiedliche Arbeitsszenarien genutzt, erklärt Stephan Zinser im Buch «Flexible Arbeitswelten». In seinem Zukunftsszenario gibt es eine Kernbelegschaft, Freelancer sowie Einsatzmannschaften. Da die beiden letzteren wachsen, seien flexible Arbeitsplätze nötig.

Gemischte Teams

Für Dieter Boch dürfte das Büro emotionaler und wohnlicher gestaltet werden, da ein attraktiver Arbeitsplatz eine zentrale Rolle im Wettbewerb um Talente

einnimmt. Das Beispiel von Google zeigt, dass Büros auch freizeittlicher werden können.

Dass Büro oder Firmensitz ganz verschwinden, daran glaubt niemand. Es seien gerade die Entwicklungen in der modernen Arbeitswelt, die eine volle Auslagerung von Arbeitsplätzen in den Privatbereich undenkbar machen, meint Hans Geser. Teamkooperation und dauernde Lernprozesse, aus denen Innovationen geboren werden, bedingten regelmässige und intensive innerbetriebliche Konzentration. Nicht zufällig gehöre die Hightech-Industrie in den USA zu jenen Branchen mit der grössten geografischen Konzentration. Boch erklärt: «Teams brauchen Räume, um sich auszutauschen, sich zu befruchten – zu jeder Zeit.»

Weil die Fluktuation stärker werde, müssten ständig Mitarbeiter eingearbeitet werden, auch deshalb brauche es Büros, begründet Geser weiter. Zudem erforderten Total Quality Management und Firmenphilosophie Sozialisierung und Sozialkontrolle. Geser spricht auch den Datenschutz an, der an Heimarbeitsplätzen nicht durchgesetzt werden kann. Und er sagt, dass das Büro als soziale Plattform geschätzt werde, insbesondere von Frauen.

Laut Boch bestimmen die Frauen in der modernen Arbeitswelt die Erfolge deutlich mit. Sie seien gute Teammitglieder. Ebenfalls von Vorteil wären altersgemischte Teams. Sie erzielten höhere Leistungen in der Projektarbeit. Der Soziologe François Höpflinger sagt, ein ausgeglichener Generationenmix helfe, die Bedürfnisse der wachsenden älteren Kundschaft besser abzudecken. Er sieht Engpässe bei der Rekrutierung von Nachwuchs und rät den Firmen, heute schon Massnahmen dagegen zu ergreifen und vom Vorurteil wegzukommen, ältere Menschen seien weniger leistungsfähig und innovationsfähig.

Boch belegt, dass eine Mehrheit der Arbeitnehmenden bereit zum Wandel ist. Gemäss des «Great Place to Work Institute» ist Google der beliebteste Arbeitgeber der Schweiz. Stephan Zinser sagt jedoch eine gewisse Skepsis unter den Angestellten voraus. Und die Fraunhofer-Forscher meinen: «Veränderungen sind nun einmal mit Unsicherheiten verbunden. Hier sind dann vor allem auch die Bildungseinrichtungen gefragt.» ●