

Neue Arbeitswelten

Arbeite doch, wo Du willst ...

Disruption kennzeichnet Absatz- und Arbeitsmärkte. Wie sollen Unternehmen damit umgehen? Für die Arbeits(platz)gestaltung gibt es eine Fülle von Ideen. Maximale Flexibilität in diesem Kontext bedingt allerdings einen Kulturwandel – und für den benötigt man einen langen Atem.



Disruptiv ist ein Schlagwort, mit dem sich insbesondere Großkonzerne regelmäßig konfrontiert sehen. Neue Technologien bewirken in Rekordgeschwindigkeit, dass Märkte neu geschaffen werden – und auch wieder verschwinden. Markteintrittsbarrieren im klassischen Sinne sind nicht mehr existent, eine sicher geglaubte „Poleposition“ wandelt sich über Nacht in einen der hinteren Plätze. Nicht nur Nokia ist hierfür ein gerne und vielzitiertes Beispiel. Auch die gesamte Medien- und Zeitschriftenindustrie löst sich in ihre Bestandteile auf. Viele Industrien müssen sich plötzlich mit völlig divergenten Herausforderungen und Branchen auseinandersetzen. Automobilkonzerne sehen sich beispielsweise momentan durch Internetkonzerne wie Google bedroht, die vor wenigen Jahren noch als völlig „branchenfremd“ ignoriert werden konnten. Diese Entwicklung befeuern nicht zuletzt die enormen technologischen Fortschritte im Bereich der ICT, welche nicht mehr nur als „Enabler“, sondern vielmehr als der „Disruptor“ überhaupt gesehen werden.

Zudem befinden sich gerade etablierte Unternehmen nicht nur auf dem Absatzmarkt in einem gnadenlosen Wettbewerb – auch auf dem Talentmarkt sorgen Globalisierung und neue, aus Sicht von High Potentials viel attraktivere Unternehmen wie Google für einen unerbittlichen Kampf um die besten Nachwuchskräfte. Der „War for Talents“ ist Realität – auch, weil Wissensarbeiter das strategische Asset, den Differenzierungsvorteil von Unternehmen darstellen und Sekundärprozesse zunehmend automatisiert oder teilweise in Richtung des Kunden verlagert werden. So kann der Verlust eines „Top Performers“ in Richtung Konkurrenz schnell zu einem ernst zunehmenden Problem werden, denn es geht um Wissensvorteile. Herausfordernd für Unternehmen ist außerdem, dass die Loyalität zu einem spezifischen Unternehmen gerade bei High Potentials stark abnimmt. Es zählen die Aufgabe und ein spannendes Umfeld, nicht mehr der „große Name“. Auch auf dem Arbeitsmarkt bewegen sich Unternehmen also in einem disruptiven Umfeld.

Maximale Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ist das Gebot der Stunde – eine Frage des Standpunkts

Dies gilt in besonderem Maße für Großkonzerne. Sie sehen sich mit unterschiedlichen Herausforderungen gleichzeitig konfrontiert. Die Anforderung des Marktes nach maximaler Flexibilität bezieht sich auf nahezu alle Bereiche der Arbeitsgestaltung, zum Beispiel die Arbeitszeit oder den Arbeitsort. Denn nur durch maximal flexible und liquide Strukturen werden Unternehmen „robust“ gegen Veränderungen – Stichwort Resilienz. Letztlich sorgt die verändernde Kraft von disruptiven Technologien dafür, dass tradierte Arbeitsmethoden und Prozesse sowie starre

hierarchische Strukturen und Linienorganisationen hier nicht mehr mithalten können. Auch die Frage „Is big still beautiful?“ muss gestellt werden. Denn Unternehmen mit mehreren hunderttausend Festangestellten, wie wir sie in den DAX 30-Unternehmen zur Genüge finden, fehlt die zuvor erwähnte Agilität.

Flexible Arbeitszeiten, Elternzeit, Tandem-Lösungen, Jobrotation, Sabbaticals oder Homeoffice beziehungsweise mobiles Arbeiten sind dabei nur einige der Schlagworte. Die Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibel gestalten zu können, ist eine Grundvoraussetzung für agile Strukturen und die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. Allerdings stehen dem – insbesondere in Deutschland – häufig komplexe Regularien in Bezug auf Arbeitsschutz und tarifvertragliche Regelungen bis hin zu individuellen Vereinbarungen von Einzelbetrieben gegenüber. In globalen Konzernen ergibt sich daraus mit Blick auf die Internationalität mitunter ein nahezu unüberschaubares Geflecht aus Vereinbarungen, die bei der Arbeitszeitgestaltung berücksichtigt werden müssen.

Auch bei der Gestaltung des Arbeitsortes ist maximale Wandelbarkeit, nicht zuletzt aufgrund von Kostengründen, entscheidend. Letztlich kann eine Geschäftsleitung zum Zeitpunkt der Belegungsplanung für eine Immobilie nicht vorhersagen, wer am Ende der Bauzeit tatsächlich dort einziehen wird. Die laufende Änderung von Unternehmensstrukturen sorgt für eine nahezu völlige Unplanbarkeit. Die flexible Nutzung von Büroflächen muss heute schon integrativer Teil der Planung für neue Bürobauten sein. Damit wird die Immobilie zukunftssicher, da jederzeit auf neue Anforderungen an Arbeitsstrukturen reagiert werden kann. Zielsetzung muss es sein, entsprechende Arbeitsumgebungen zu schaffen, die von unterschiedlichen Mitarbeitern für unterschiedliche Tätigkeiten genutzt werden können – sei es für die konzentrierte Arbeit, für Kreativitätssitzungen, Besprechungen oder zur Ruhe und Entspannung.

Unter dem Stichwort „Activity Based Working“ folgt die Raumgestaltung den Anforderungen, die sich aus den Aktivitäten der Mitarbeiter ergeben. Zonen für konzentriertes Arbeiten, zur Förderung von Kreativität, für Projektarbeiten oder insbesondere auch zum informellen Austausch sind nur einige mögliche Ausprägungen. Das sogenannte „Desksharing“ wird zum Standard – und dies unabhängig von der Hierarchie. In der „maximalen Ausprägung“ teilen sich Management und Mitarbeiter die Arbeitsplätze in einer Open-Office-Struktur, da sich die meisten Vertraulichkeitsanforderungen durch Rückzugsräume und abschließbare Container abdecken lassen. Das so genannte „Zellenbüro“ hat damit ausgedient. Arbeit ist schließlich eine Tätigkeit, die dank zunehmender Wissensarbeit nicht an einen

spezifischen Ort gebunden ist und somit von überall aus erfolgen kann: von zu Hause, unterwegs und natürlich im Office. Der Flächenbedarf in den Bürogebäuden lässt sich dadurch teils drastisch verringern. Dies führt wiederum zu erheblichen Kostensenkungen.

Allerdings muss man sich bei solch agilen und flexiblen Arbeitsstrukturen darüber im Klaren sein, dass sie die Führung von Mitarbeitern anspruchsvoller machen. Sie erfordern neue Regelungen und Absprachen. Wo finde ich jetzt meinen Kollegen? Wann ist mein Mitarbeiter/Kollege zu Hause und wann im Office? Wie kann ich meinen Jour Fixe mit in der ganzen Welt verteilten Mitarbeitern durchführen? Wie kann ich meinen Mitarbeiter bewerten, dessen Arbeit ich nicht ständig beobachten kann? Wie kann ich überhaupt noch kontrollieren, was meine Mitarbeiter den ganzen Tag über machen?

Ergebnis- statt Präsenzkultur? Ja, aber ...

Ohne den vielbeschworenen Kulturwandel wird es keine Veränderung geben. Das ist aber leichter gesagt als getan. Für einen grundlegenden Kulturwandel braucht man einen langen Atem und Beharrlichkeit. Gerade in großen Unternehmen trifft man auf offenen und – noch gefährlicher – verdeckten Widerstand, sobald Veränderungen umgesetzt werden sollen. Oft ist es die Angst der Führungskräfte vor dem Kontrollverlust, die zu Blockaden führt. Wer aber die Flexibilisierung von Arbeits-

zeit und -ort erfolgreich betreiben will, muss eine echte Vertrauenskultur aufbauen. Wer das nicht konsequent umsetzt, wird scheitern. Führungskräfte müssen verstehen: Das Modell „Command and Control“ gehört auf den Müllhaufen ausgeleierter Führungsstile.

Klare Kommunikation und Partizipation sind die erfolgskritischen Treiber für den Aufbau einer Vertrauenskultur. Absprachen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sind das A&O in flexiblen Arbeitsumgebungen. Es gilt, Transparenz zu schaffen über die persönliche Erreichbarkeit und Aktivitäten, die vorher gemeinsam vereinbart wurden und als Grundlage für die Leistungsbeurteilung dienen. Dies unterstützt den Weg von der Präsenz- hin zur Ergebniskultur.

Apropos klare Absprachen: Ohne Spielregeln geht es beim Miteinander in offenen flexiblen Bürowelten nicht. Das Prinzip „Clean Desk“ muss gelebt werden – benutztes Geschirr, Familienfotos oder persönliche Papiere auf dem Schreibtisch sind tabu, da der „eigene“ Schreibtisch am nächsten Tag womöglich von einem Kollegen genutzt wird. Darüber hinaus erfordert auch die verbale Kommunikation im „Büro“ mehr Rücksichtnahme: Laute Telefonate, Plaudereien am Tisch des Nachbarn oder spontane Kollegentreffen außerhalb der Meetingzonen sind zu vermeiden. Mit einem gemeinsam erarbeiteten und von allen „Office-Bewohnern“ verantworteten „Open-Office-Manifest“ kann man solche Auswüchse bereits im Keim ersticken.

Abbildung: Arbeitswelt der Zukunft

Alte Welt: Ein Arbeitsplatz für alle Aktivitäten



Quelle: Detecon

Unsere Erfahrungen und das Feedback aus einer Vielzahl an Umsetzungsprojekten haben gezeigt, dass eine flexible und insbesondere auch virtuelle Zusammenarbeit nur dann funktioniert und auch angenommen wird, wenn dafür eine entsprechende Infrastruktur bereitsteht, die sehr zuverlässig funktioniert. Andernfalls ist es schnell vorbei mit der Akzeptanz für die oben beschriebenen Modelle, und die Arbeit konzentriert sich wieder auf Präsenzmeetings im Office. Der regelmäßige Abbruch von Videokonferenzen, die zu geringe Bandbreite, der unperformante Laptop sind nur einige der Akzeptanzkiller.

Change Management oder ... Überzeugungstäter gesucht!

Konfrontiert mit der Anforderung, die Dimensionen Mensch, Arbeitsort und Infrastruktur parallel zu berücksichtigen, sowie der enormen Komplexität dieses Arbeitsumfeldes, stellt sich allerdings für viele Unternehmen die Frage, wie man eine starre Organisation mit klassischem „Command & Control“-Führungsstil, funktionalen Silos und „Präsenzkultur“ in ein flexibles und agiles Unternehmen umwandelt? Schnell erfolgt der Ruf nach „Change Management“, nach aufwendigen Change Tools und Formaten – nicht zuletzt deswegen, weil gegenläufige Interessen von Sozialpartnern, Immobilienmanagement, HR-Bereich und Business Units unter einen Hut zu bringen sind. Doch damit diese Parteien an einem Strang ziehen und eine wirkliche Verhaltensänderung eintritt, sind zwei Grundvoraussetzungen zu schaffen: die Unterstützung der Geschäftsführung und die konsequente Förderung von Multiplikatoren. Es gilt,

Überzeugungstäter zu finden, damit sich nicht hinter der schönen neuen Bürowelt und den theoretischen Arbeitsmodellen der Status quo festsetzt. Das Motto lautet: Nicht überheben, sondern den Wandel hin zu einer neuen Arbeitswelt in kleinen und verdaubaren Schritten gestalten. Dem Verhalten von Führungskräften fällt enorme Bedeutung zu. Sie müssen die Prinzipien der neuen, flexiblen und oftmals virtuellen Arbeitskultur selbst leben und die Mitarbeiter ermutigen. Nur so können langsam lang etablierte Prozesse neueren, flexiblen Strukturen weichen.

Die positiven und finanziellen Effekte ergeben sich nach und nach. Im Rahmen einer ganzheitlichen Neugestaltung der Arbeitswelt sollte deshalb nicht direkt nach dem Business Case gefragt werden. Die in zahlreichen Studien ausgewiesenen hohen Einsparungen und Produktivitätssteigerungen können nur nachhaltig erfolgen. Zunächst ist die Überzeugung der Geschäftsleitung gefragt, dass die beschriebene Arbeitsflexibilität zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens beiträgt – und man besser für disruptive Veränderungen gerüstet ist!

Marc Wagner ist Partner mit dem Global Lead Transformation & Peoplemanagement. Er berät Unternehmen zu den Themen Future Work, Integral Business und strategisches HR-Management im Kontext der digitalen Transformation.



Mehr zum Thema „Neue Arbeitswelten und Smart-Working“ erfahren Sie unter:

www.detecon.com/de/Expertise/Beratungsfelder/Transformation

ALTE WELT



Abteilung, Hierarchie



Zeit, Kontrolle



Vorgesetzter, One Way



Arbeit = Ort



Linienarbeit, Abteilung

Smart Working

NEUE WELT



Team, Netzwerk



Ergebnis, Vertrauen



Coaching 360 Grad



Activity Based Working



Projekt, Team