

NZZ

Kreative Mitarbeiter

Die smarte Arbeitswelt der Zukunft

Für innovative Unternehmen sind motivierte, kreative Mitarbeiter zentral. Einige Firmen haben sich dazu verpflichtet, «intelligentes Arbeiten» zu fördern. Doch wie schafft man ein solches Umfeld?

von Nicole Rütli
9.9.2015, 0



Das «BrainGym» soll den Angestellten der Swisscom Raum für kreatives Arbeiten bieten. (Bild: PD)

Edelmetalle sicher einkaufen und lagern.

Welcher Arbeitgeber wünscht sich nicht produktive, motivierte und flexible Mitarbeiter. Und genauso verbreitet ist das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten, kreativem und stimulierendem Arbeitsumfeld auch bei den Angestellten. Doch die Realität sieht oftmals anders aus: In vielen Betrieben liegen Ressourcen brach, weil Talente und Fähigkeiten nicht optimal genutzt und gefördert werden. Entsprechend geraten solche Unternehmen gegenüber innovativen Firmen immer stärker ins Hintertreffen. Laut einer jüngsten Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) vermochten Industriebetriebe, die sich durch Kreativität, neue Geschäftsmodelle sowie technologische Innovation auszeichnen, ihre Produktivität in den 2000er Jahren im Durchschnitt um rund 3,5% jährlich zu steigern. Bei den übrigen Industriefirmen betrug der Produktivitätsfortschritt hingegen lediglich 0,5% pro Jahr.

Nicht härter, aber smarter

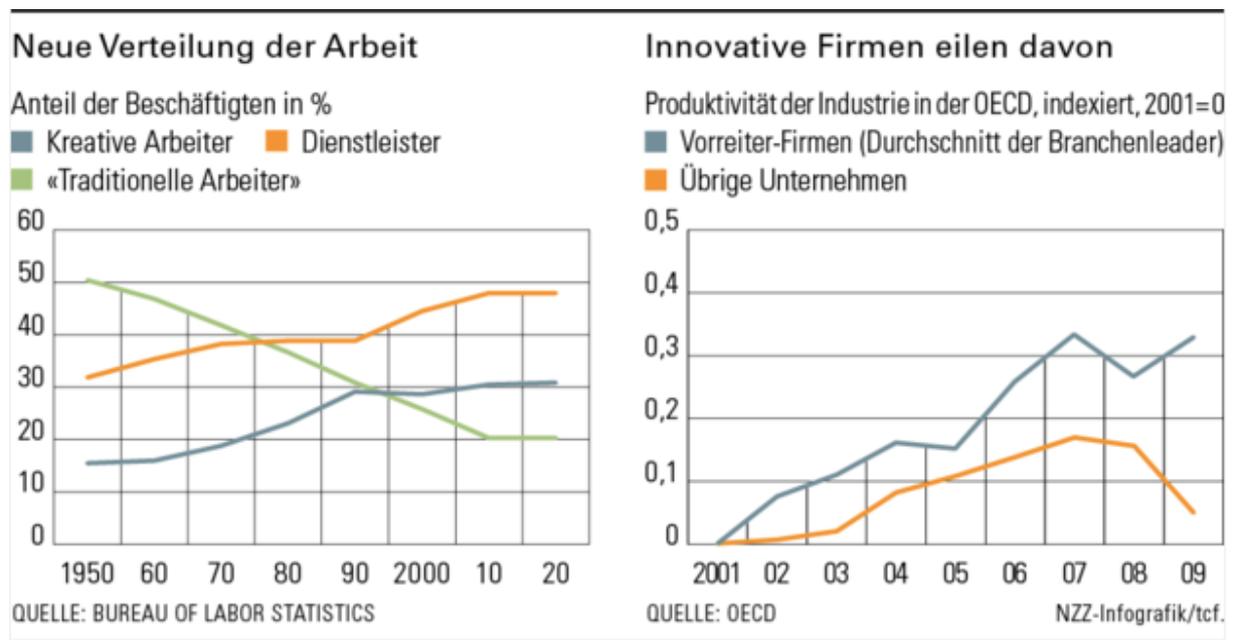
Im Urteil der Ökonomen der OECD dürfte die Kluft im Dienstleistungsbereich, wo die Produktivität nur schwer messbar ist, noch ausgeprägter sein – was in Anbetracht der Verschiebung in Richtung Dienstleistungsgesellschaft zu denken geben sollte. Gleichzeitig hält man bei der OECD fest, dass zur Leistungssteigerung nicht notwendigerweise «härter Arbeiten» angesagt sei, sondern «working smarter».

Doch was heisst «intelligentes Arbeiten»? Mit dieser Frage sehen sich auch einige Schweizer Arbeitgeber konfrontiert, die kürzlich die Work-Smart-Initiative lanciert haben. Ziel dieser unternehmensübergreifenden Aktion, die von Microsoft, der Mobiliar, der Post, den SBB, Swisscom und dem Bürogestalter Witzig angestossen wurde, ist die aktive Förderung flexibler Arbeitsformen. Die beteiligten Unternehmer verpflichten sich dazu, motivierende Rahmenbedingungen für Mitarbeiter zu schaffen, den Arbeitsmarkt besser zu erschliessen sowie Ressourcen und Infrastrukturen «smarter» zu nutzen. Unterschrieben haben die entsprechende Charta bisher 43 Unternehmen.

Auf den ersten Blick tönt die Initiative eher wie eine wohldurchdachte PR-Aktion und weniger wie ein Anstoss zur Veränderung der Arbeitswelt. Offensichtlich ist, dass die Trägerfirmen auch kommerzielle Interessen daran haben, moderne Arbeitsformen zu propagieren. Damit lassen sich beispielsweise digitale Produkte vermarkten, die die Arbeit ausserhalb des Büros ermöglichen – wie sie etwa die Swisscom oder auch Microsoft anbieten. Bei den SBB spielt ausserdem auch die Entlastung des öffentlichen Verkehrs während der Stosszeiten (dank mehr Home-Office oder flexibleren Arbeitszeiten) eine wichtige Rolle sowie auch die Vermietung von Meeting-Räumen und Arbeitsplätzen auf Abruf an Hauptbahnhöfen. Gespräche mit den beteiligten Firmen eröffnen gleichwohl einen interessanten Einblick in die sich verändernde Arbeitswelt und lassen ansatzweise erahnen, wie der Arbeitsplatz der Zukunft aussehen könnte.

Schweinegrippe als Auslöser

Wie Barbara Josef, Leiterin Kommunikation bei Microsoft Schweiz, erklärt, war ausgerechnet die Schweinegrippe im Jahr 2009 Ausgangspunkt der Initiative. Damals habe man sich bei Microsoft gefragt, was passieren würde, wenn sämtliche Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten würden beziehungsweise müssten. Dies gab den Anstoss für die Home-Office-Initiative die dieses Jahr in «Work Smart» umgetauft wurde.



Nach wie vor steht dabei ortsunabhängiges Arbeiten – zu Hause, im Zug oder in zugemieteten Büros – im Vordergrund. Laut Josef geht es dabei jedoch um viel mehr, nämlich um das Überdenken der Arbeit als Ganzes – nicht zuletzt auch im Hinblick auf gesellschaftliche Entwicklungen. Dass flexible Arbeitsformen auch dazu beitragen, Beruf und Familie oder Hobbys und andere persönliche Interessen der Mitarbeiter besser unter einen Hut zu bringen, sei ein positiver Nebeneffekt. Im Vordergrund steht nach Ansicht von Josef, flexibler und agiler zu werden, beziehungsweise eine motivierende, leistungssteigernde Kultur. Gerade auch mit Blick auf die hohen Lohnkosten müssten Mitarbeiter möglichst effizient eingesetzt werden.

Bei Microsoft Schweiz kennt man denn auch keine offiziellen Präsenzzeiten, die Mitarbeiter arbeiten im Durchschnitt anderthalb Tage pro Woche ausserhalb des Büros. Gleichzeitig wurden die Büros an die

verschiedenen Bedürfnisse des Personals angepasst – unterteilt in verschiedene Zonen wie soziale Treffpunkte, Ruhezeiten, Bibliotheken oder Meeting-Räume. Dank Home-Office und besserer Ausnutzung hat Microsoft rund 40% der Einzelarbeitsplätze abbauen können.

Bei den SBB gibt es seit dem Umzug ins Berner Wankdorf-Quartier – bis hin zur obersten Chefetage – keine Einzelbüros mehr, und auch bei der Post wurde am neuen Hauptsitz der feste Arbeitsplatz abgeschafft. Laut Nadia Stillhart von der Kommunikationsabteilung der SBB haben die Öffnung der Büros und die flexible Umgebung innerhalb des Unternehmens auch einen psychologischen Wandel hin zu mehr Offenheit bewirkt. Allerdings räumt man ein, dass solche Veränderungen nie bei allen Beteiligten auf Begeisterung stossen, sondern auch Ängste über den Verlust der Privatsphäre oder über zusätzliche Lärmbelastung auslösen, weshalb der Prozess auch nach dem Umzug noch während eines halben Jahres von einem internen Change-Prozess-Team begleitet wurde.

Relativ weit fortgeschritten ist der Work-Smart-Ansatz bei der Swisscom. Dabei setzt man auch auf unkonventionelle Konzepte wie «Gehirngymnastik» oder «Startup-Luft-Schnuppern». Zu den Vorzeigeprojekten zählen eine kreative Bürolandschaft (BrainGym), «in der Mitarbeiter ausserhalb gewohnter Bahnen denken und sich informell austauschen können», sowie ein «Pirate-Hub»; ein offenes Büro, wo sich innovationsbegeisterte «Swisscömler» und Jungunternehmer treffen, um gemeinsam neue Produkte und Dienstleistungen zu kreieren oder sich inspirieren zu lassen.

Zielorientierte Führung

Neben flexiblen Arbeitsformen und kreativen Bürowelten umfasst Work Smart aber auch zwei weitere wichtige Elemente – nämlich Technologie und Führung. Im Bereich der Technologie reicht die Palette von Telefonieren vom Bildschirm aus, Telefon-, Video-Konferenzen, der Integration aller gängigen Kommunikationskanäle, vom Teilen von Bildschirmen (damit mehrere Personen am selben Projekt arbeiten können) bis zu unternehmensinternen sozialen Plattformen und Know-how-Netzwerken. Mit «Ask the Brain» verfügt beispielsweise die Swisscom über eine Suchfunktion im Intranet, über die Mitarbeiter Fragen an alle ihre Kollegen stellen können (NZZ 16. 4. 15). Jede Fragestellung wird an den passenden Swisscom-Experten weitergeleitet und möglichst rasch beantwortet. Als neuronales Netzwerk lernt «Ask the Brain» mit jeder gestellten und beantworteten Frage dazu. Gleichzeitig bündelt das vom Zürcher IT-Unternehmen Starmind entwickelte Management-System das Wissen der Organisation.

Wie man bei den SBB festhält, macht die Technologie etwa die Hälfte des Erfolges von Work Smart aus. Der Rest sei Führung, erläutert Stillhart. Zentral sei ein Führungsstil, der sich nicht an Präsenzzeiten orientiere, sondern an klaren Zielvorgaben. Vonseiten der Vorgesetzten erfordert dies Mut und die Überwindung der Angst vor einem eventuell damit einhergehenden Kontrollverlust. In der Realität zeigt sich, dass der Wandel alles andere als einfach ist, denn schätzungsweise 70% bis 90% der virtuellen Teams scheitern.

Einige Unternehmen sehen sich denn auch nach einiger Zeit veranlasst, zu traditionellen Arbeitsformen zurückzukehren. Zu den bekannteren Beispielen zählte die Firma Yahoo: Kurz nach ihrem Amtsantritt vor drei Jahren beorderte die neue Chefin Marissa Mayer ihre Mitarbeiter vom Home-Office zurück ins Büro – unter anderem auch mit dem Hinweis, dass persönliche Kontakte bessere Resultate brächten als Video-Konferenzen und Chats.

Im Urteil von Heike Bruch, Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen, sind zur erfolgreichen Implementierung flexibler Arbeitsformen wie Home-Office kulturelle Voraussetzungen wie Vertrauen und «unterstützende Beziehungen» innerhalb des Unternehmens unabdingbar. Erforderlich sei ausserdem eine Führung, die positiv gegenüber Veränderungen eingestellt sei und Mitarbeiter für gemeinsame Ziele begeistern könne. Falls eine solche Unternehmenskultur und gute Führung fehlen, bleiben laut Bruch auch die positiven Effekte wie gesteigerte Kreativität, mehr produktive Energie, psychische Gesundheit und weniger «Gärtlidenken» aus. Zu beobachten sei, dass neue Arbeitsformen stattdessen zu mehr Stress, Konflikten sowie reduzierter Leistung führten.

Büropräsenz bei Jungen beliebt

So sind auch die beteiligten Firmen überzeugt, dass es für Work Smart klare Rahmenbedingungen (wie Regeln für die Erreichbarkeit der Mitarbeiter oder gemeinsame physische Präsenzzeiten) braucht. Auch empfiehlt man

bei Microsoft, die Veränderung in kleinen Schritten einzuführen und «nicht alles gleich auf den Kopf zu stellen». Grossgeschrieben wird auch die Freiwilligkeit. Wie Josef ausführt, ist ortsungebundenes, flexibles Arbeiten zwar begehrt. Gleichwohl bevorzugten einige Mitarbeiter nach wie vor den geregelten Arbeitsalltag mit fixen Präsenzzeiten von 8 bis 17 Uhr. Vor allem junge Mitarbeiter seien viel im Büro, um sich auszutauschen und ein Netzwerk aufzubauen. Dass es (auch in Zukunft) immer Arbeitssituationen geben wird, wo physische Präsenz unerlässlich ist oder zu besseren Resultaten führt, bestreiten auch die Initianten von Work Smart nicht.

Tablets für Postautos

Gleichzeitig ist aber das Potenzial für «intelligente» Arbeitsformen gross. Laut dem Dachverband Economiesuisse sind bereits über 50% der Schweizer Arbeitnehmenden als Wissensarbeiter tätig. Bei den SBB schätzt man, dass rund 38% der eigenen Mitarbeiter mindestens einmal pro Monat zu Hause, unterwegs oder an Drittorten arbeiten. Selbst wenn das Konzept Work Smart nur beschränkt auf Angestellte mit fixen Präsenzzeiten wie Schalterpersonal übertragbar ist, lässt es sich teilweise auch auf Berufe, die nicht zur typischen Wissensarbeit zählen, anwenden.

So prüft man derzeit bei der Post den Einsatz von Tablets für das Fahrpersonal von Postautos, damit dieses in Zukunft flexibler und mobiler arbeiten kann. Dadurch können die Mitarbeiter beispielsweise unterwegs ihre Einsatzpläne checken oder Störungen am Fahrzeug während des Dienstes erfassen. Work Smart heisst denn auch mehr als nur Home-Office oder moderne Büros. Das Konzept umfasst eine «neue» Arbeitswelt, die virtuelle Teams, mobiles Arbeiten, multiple Team-Mitgliedschaften oder auch den Einsatz von Freelancern umfassen kann und viel mit Vertrauen, Eigenverantwortung und Beweglichkeit zu tun hat. Es geht nicht zuletzt darum, Leute zum Experimentieren anzuregen.

Das Arbeitsrecht hinkt hinterher

nü. Einig sind sich die an der Work-Smart-Initiative beteiligten Firmen, dass das Schweizer Arbeitsrecht dem Wandel hin zur Wissensarbeit ungenügend Rechnung trägt. Eine Arbeitswelt, die auf Autonomie, Zielvereinbarungen und Verantwortung setzt, lässt sich nur schwer mit Zeiterfassung und Messung der Anwesenheit vereinbaren – zumindest für Funktionen und Aufgaben, für welche die Präsenz nicht direkt mit dem Output korreliert. Zwar braucht es dafür längst keine Stempeluhr mehr: Die gearbeitete Zeit lässt sich auch im Zug oder Home-Office messen. Die Regelung, wonach für die grosse Mehrheit der Beschäftigten beziehungsweise Betriebe nicht nur die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung besteht, sondern (von Ausnahmen abgesehen) auch genaue Uhrzeit, Pausen, Ausgleichs- und Überzeitarbeit aufgeschrieben werden müssen, passt jedoch kaum zum Konzept von Work Smart.

So kann das freiwillige Arbeiten am Abend auch für den Mitarbeiter vorteilhaft sein, weil er dafür beispielsweise seine Kinder ins Bett bringen oder am Nachmittag Joggen gehen kann. Doch gleichzeitig gerät der Arbeitgeber damit möglicherweise – aufgrund des Verbots bzw. der Bewilligungspflicht für Nachtarbeit oder Vorschriften zu den Ruhezeiten – mit dem Arbeitsrecht in Konflikt. Auch wenn sich die Sozialpartner im Februar auf einen Kompromiss geeinigt haben, der teilweise den Spielraum für die Unternehmen etwas vergrössert, hoffen auch die Initianten der Work-Smart-Initiative, dass die nächste Überarbeitung des Arbeitsgesetzes mehr Klarheit und Vereinfachungen bringen wird.