

## Über die Herausforderung neuer Arbeitsformen

*Arbeits- und Lebenssphären befinden sich in einer Transformation. Bereits heute resultieren daraus komplexe Arbeitsformen, die sich künftig aus üblichen Office-Bereichen verschieben werden und mit denen sich die Gesellschaft zusehends beschäftigen muss. Prof. Dr. Antoinette Weibel spricht im Interview über entscheidende Fragen und Probleme rund um den «Arbeitsplatz 4.0».*

VON MICHAEL MERZ\*

Das Konzept der «klassischen» Arbeitshierarchie ist ins Schlimmere geraten, verfolgt man Entwicklungen wie Co-Working-Büros, die weitverbreitete Interkonnektivität zwischen Personen und Endgeräten, den Vorstoss algorithmischer Auswahlverfahren, neue Kommunikationsformen und Themensetzungen. Inzwischen arbeiten wir von «überallher», zeit- und ortsunabhängig, dafür über bisherige Werkzeitperioden hinaus. Dass sich einige Beschäftigte in einem neuzeitlichen Babelturm wiederfinden, der von Computeraktualisierungen und vorschnellenden, abstrakten Zielsetzungen durchkreuzt wird, ist verständlich.

In den diesjährig veröffentlichten «Global Human Capital Trends» spricht man von einer technischen Überflutung, auch davon, wie entscheidend es ist, digitale Tools einzusetzen, diese auch mal «nicht» zu nutzen. Zum einen ist es schwer, heute jegliche Betriebsprozesse zu überblicken, zum anderen müssen gerade Führungsverantwortliche versuchen, «nicht» die Bodenhaftung mit ihren Angestellten zu verlieren. Wo sieht die Arbeitsforscherin Prof. Dr. Antoinette Weibel, tätig am Institute for Work and Employment Research St.Gallen, Chancen für eine aufrichtige und vernünftige Arbeitsteilung, ohne dass einzelne Betriebsangehörige hinter Algorithmen stecken bleiben?

### GLÄSERNE MITARBEITER IN DER SCHWEIZ?

#### Erste Untersuchungsergebnisse und Ausblicke

Dieser Vortrag war Teil des Intensivseminars «Datenschutz im Arbeitsrecht – Fokus Digitalisierung» des IRP-HSG. Die Vortragenden haben den aktuellen Stand ihres vom Schweizerischen Nationalfonds geförderten Forschungsprojekts «Big Brother in Schweizer Unternehmen? – Vertrauen, Daten und Privatsphäre von Mitarbeitern» vorgestellt. Fragen des Rechts, der Ethik und des Personalmanagements wurden behandelt. Das Publikum bestand aus Anwälten und leitenden juristischen Mitarbeitern von Unternehmen. Mehr Details finden Sie unter: [www.alexandria.unisg.ch/255551](http://www.alexandria.unisg.ch/255551)

#### Frau Weibel, operieren wir nur noch mit «Kollege Computer» in naher Zukunft?

**Antoinette Weibel:** Tatsächlich befinden wir uns allmählich hinter einer Schwelle, in der Computertechnologie Mitarbeitende auf Schritt und Tritt beobachtet, gläsern einteilt, ihre Aktivitäten analysiert – menschliche Charakterzüge interpretiert und steuert. – Meiner Ansicht nach ist diese Tendenz ziemlich gefährlich, was die offene Arbeitskultur angeht.

#### Wenn Sie Studenthesen aufsetzen, gehen Sie überhaupt noch von Hierarchien aus?

Eigentlich tragen auch Entwicklungsmodelle, wie eben beschrieben, hierarchische Züge. Wir sehen das schon in Ansätzen, sagen wir mal bei Beratungsgesprächen, wo man eigentlich nur noch das verkauft, was einem der Computer vorschlägt. Wir beobachten so einige Entwicklungen, die nur eindimensionalen, programmierten Strategien dienen. Viele digitale Programme dienen noch klassischen Hierarchiemodellen.

#### Welche Struktur könnte erfolgreichen, innovativen Arbeitsformen eher dienen?

Nicht nur typische Routineprozesse, inzwischen könnten auch geistige und interpersonelle Fähigkeiten durch Algorithmen ersetzt werden. Allerdings, dies meine Meinung, kann man Kreativität nicht anordnen. Dafür braucht es Freiräume. Hierfür müsste ein Vorgesetzter auch Leute anstellen oder herbeiziehen, die auch mal andere Gedanken in Arbeitsprozesse miteinbringen.

#### Immer wieder wird von auseinanderklaffenden Kulturunterschieden älterer und jüngerer Beschäftigter – Stichwort Millennials – gesprochen. Stimmt dies mit Ihren Beobachtungen überein?

Grundlegende Kulturunterschiede gibt es meines Erachtens nicht. Sie helfen vielleicht der Werbeindustrie und einer strategischen Verkaufstaktik. Die wenigen Studien, die Generationen vergleichen, erkennen vielleicht eine Tendenz, wobei sich jüngere Generationen narzisstischer verhalten würden. Jüngere können jedoch ebenso idealistisch wie ältere Arbeitnehmer sein. Ich würde behaupten, die Menschen haben die-



© 55. SMG Forum

«Losing touch» hat viel mit Misstrauen zu tun, betont Antoinette Weibel, Ordentliche Professorin für Personalmanagement an der Universität St.Gallen, immer wieder an Vorträgen.

selben Grundanliegen. Es gibt jedoch unterschiedliche Lebensphasen.

**Hilft die schiere Anzahl an Kommunikationsmitteln und Feedback-Technologien eigentlich jedem Betrieb, produktiver zu werden?**

Ich würde meinen, es könnte auch zu Problemen in der interkulturellen Transformation eines Betriebs oder einer Division führen. Es nutzt uns nichts, wenn wir eine Feedback-App besitzen, uns jedoch Tag für Tag mit einseitigen Bewertungen zudonnern. Es wäre daher auch mal Chefsache, einen «eintönigen» Kommunikationsprozess zu unterbrechen oder abzustellen. Ein Beispiel: Jede Art von Performance-Analyse, etwa, wie schnell jemand tippt, ist messbar, uns geläufig. Solche Mittel sind allerdings nicht konstruktiv, wenn sie allein nur beurteilen, dabei jedoch die involvierten Leute nie unterstützen, sich anderweitig weiterentwickeln zu können. Einerseits braucht es Rahmen, in denen die Mitarbeiter gern mit Technologie umgehen wollen, andererseits ist es evident wichtig, über Begegnungen Wertschätzung zu fördern. Nie sollte man jedoch blind auf Gewinnziele losdreschen.

**Beziehen Schweizer Betriebe überhaupt ihre Leute in den IT-Kauf und in dessen Ausgestaltung mit ein?**

Wir sind aktuell daran, dies zu ermitteln. Grundsätzlich lohnt sich Mitbestimmung. Wir sprechen von einer Investition ins Vertrauensmanagement. Denn ein Unternehmen wird sonst innen wie aussen nicht nur aufgrund von Jahresbilanzen, sondern auch über Unzulänglichkeiten und Konflikten be-

messen. Wir sind überzeugt, dass sich diese Grundhaltung optimiert, werden Mitarbeitende bei Umstrukturierungen ins Management miteinbezogen.

**Wo sehen Sie Chancen und Risiken in der Einführung von gleitenden Arbeitszeitmodellen?**

Ich bin überzeugt, dass Vertrauen immer auch eine Hinwendung zueinander ist. Viele Betriebe, darunter auch Banken und Versicherungen, haben Home-Office-Modelle eingeführt. Es gibt hohe Erwartungen an die Angestellten wie an die Vorgesetzten. Sie alle müssen Selbstführungsfähigkeiten entwickeln können. Allerdings besteht nur eine Chance für eine ausgeglichene Stärkeorientierung, wenn die Kollegen untereinander die flexiblen Zeiten respektieren und Freiräume akzeptieren. Begegnungen sind dafür umso wichtiger, in dem Moment, in dem man sich im Betrieb trifft und über gemeinsame Zielsetzungen spricht.

**Ausser den Draht zu seinen Angestellten zu verlieren, herrschen denn noch andere Probleme in der «Arbeit auf Distanz»?**

Inzwischen habe viele Manager, aber auch Angestellte vergessen, dass Innovation auf körperlicher Aktivität basiert. Innovation und Agilität können nur durch Aufmerksamkeit und durch Auffas-

ANZEIGE

ROOMZ  
INTELLIGENT OFFICES

## Intelligente Nutzung von Ihren Arbeitsräumen

### ROOMZ DISPLAY

- EINFACHSTE INSTALLATION
- KOMPLETT KABELFREI
- INTUITIVE BEDIENUNG

**ROOMZ DISPLAY**

**ROOMZ SENSOR**

- AUTO-RELEASE
- ANALYTICS

MEHR AUF [WWW.ROOMZ.IO](http://WWW.ROOMZ.IO)

sungskraft realisiert werden. Dies ist aus biologischen Gründen nie rund um die Uhr möglich. Hinzu wird es schwierig, in den von Grosskonzernen eingeführten Recovery-Zones wirklich kreativ zu werden. Beispielsweise sind der Forschung und Entwicklung gewisse Grenzen in Sachen Experimentierfreudigkeit gesetzt, findet sie ausserhalb des Betriebs statt. Das bedeutet, dass Räume, in denen Menschen zusammenkommen, für die Innovationsergebnisse eine wesentliche Rolle spielen. Es braucht jedenfalls überlegte Investments in Begegnungsräume, Arbeits- und Lerneinrichtungen. Allerdings können Co-Working-Einrichtungen eine gute Sache sein.

### Wie sollten Konzepte, hierzulande Arbeits-, Lern- sowie Mobilitätsbereiche zu vernetzen, ihrer Meinung nach umgesetzt werden?

Es gibt verschiedene Wege nach Rom. Ein Beispiel ist die Firmenkultur bei Swiss Life. Die Leiterin Human Resources hat mit ihrem Team verschiedene Initiativen erarbeitet, um den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegenzukommen und trotzdem Synergien für das Unternehmen zu nutzen: Neben Homeoffice, Teilzeit- und Sabbatical-Modellen wird auf Workshops und gemischte Teams gesetzt. Das geht so weit, dass das Unternehmen ein «Lunch-Roulette» unter den vielen Angestellten eingeführt hat. Per Zufallssystem werden Freiwillige aus verschiedenen Generationen für ein gemeinsames Mittagessen über eine App ausgewählt. Ein wichtiges Ziel: sich kennenlernen und Vorurteile abbauen. Der Erfolg ist jedoch schwierig zu bemessen. Mit dem Stage 50+ bietet das Unternehmen zudem, in Zusammenarbeit mit ausgewählten Organisationen zur Arbeitsmarktintegration, Stellensuchenden ab 50 Jahren individuelle Weiterbildungsmodule an.

### Abschliessend, in welchem Bereich könnte die Arbeitswelt von kollektiver Intelligenz profitieren?

Es gibt bereits Betriebe, die ihren Leuten smarte Technologien näherbringen, indem sie die persönliche Datenortung unter der Prämisse der Freiwilligkeit hochjubeln. Durch die Verwendung mobiler RFID-Chips müssen sich die Angestellten nirgends mehr einloggen, sie könnten viele Funktionen im Betrieb und in der Kantine ohne direkte Handberührungen auslösen. Allerdings sind sie auch einer ständigen Supervision ausgesetzt.

### Computer-gesteuertes Monitoring oder gesunder Menschenverstand – womit gedeiht kollektive Arbeit eher?

Grundlegend existieren sehr viele persönlichkeitsabhängige und situative Faktoren in der Arbeitswelt, sodass ich von zu rigorosen Modernisierungen und Mitarbeiterbewertungen abraten würde. Schliesslich hat jeder Mensch eine kooperative Persönlichkeit. Für längerfristige Projekte scheinen mir nach wie vor zentral: gute und motivierende Arbeitsbedingungen sowie die Gesundheit der Angestellten.



**MICHAEL MERZ**

ist Chefredaktor «Umweltperspektiven» und Redaktor «MQ Management und Qualität» bei der Galedia AG.

## DAS BÜRO DER ZUKUNFT

Das Beratungsunternehmen Deloitte hat 1000 Büroangestellte in der Schweiz dazu befragt, wie die Veränderungen der Arbeitswelt heute konkret im Alltag abgebildet sind. Die Befragten verbringen mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit vor einem Computer. Obwohl in Unternehmen in der Schweiz agile und flexible Arbeitskonzepte wie Home-Office oder das flexible Teilen der Büroarbeitsplätze (so genanntes Hot-desking) salonfähig werden, ist der grossen Mehrheit (77%) der Schweizer Beschäftigten nach wie vor ein fester Arbeitsplatz zugewiesen. Deutlich flexibler ist hingegen die Zeiteinteilung: 72 Prozent können ihre Präsenzzeit im Büro weitgehend frei gestalten und nur 9 Prozent geben an, sich an starre Arbeitszeiten halten zu müssen.

Nur noch ein Drittel der im Büro Beschäftigten arbeitet jeden Tag fix im Büro des Arbeitgebers. Die Mehrheit kann also regelmässig ortsungebunden arbeiten. Es bestehen aber grosse Unterschiede: 28 Prozent tun dies weniger als einen Tag pro Woche, 12 Prozent genau einen Tag pro Woche und über ein Viertel (27%) arbeitet mehr als einen Tag pro Woche nicht im Büro des Arbeitgebers. Wenn die Mitarbeitenden häufiger auswärts arbeiten und im Büro Hotdesking eingeführt wird, lässt sich die Zahl der fixen Arbeitsplätze senken. Dies schafft Raum für spezi-

elle Zonen zum konzentrierten Arbeiten, zum Austausch oder zum Ausruhen. Sorgfältig geplante und umgesetzte Massnahmen fördern die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die Mitarbeiterzufriedenheit. «Viele Schweizer Unternehmen ignorieren notwendige Anpassungen der Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmodelle und verlieren dadurch Geld und Mitarbeitende», ist Matthias Thalmann, Partner für den Bereich Human Capital bei Deloitte Schweiz, überzeugt. «Wenn sie auch in Zukunft produktive, kreative und motivierte Mitarbeitende haben wollen, müssen sie unabhängig vom Arbeitsort und -platz ein innovatives und inspirierendes Arbeitsumfeld bereitstellen. Um die hohen Anforderungen der jungen Mitarbeitenden an mehr Flexibilität und den Wunsch nach Sicherheit und Orientierung der älteren Belegschaft unter einen Hut zu bringen, braucht es intelligente und strategisch abgestützte Konzepte.»

Viele Schweizer Unternehmen scheinen dieses Thema allerdings noch nicht angepackt zu haben, wie eine andere Deloitte-Umfrage bei HR-Verantwortlichen bereits zeigt. Die aktuelle Studie bestätigt dies: Nur 39 Prozent geben an, dass es in ihrem Unternehmen Richtlinien für flexibles Arbeiten gibt. Allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede je nach Unternehmens-

grösse: Bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden liegt der Anteil bei 55 Prozent, bei denen mit weniger als 50 Mitarbeitenden lediglich bei 24 Prozent. Noch eindrücklicher: Während flexible Arbeitszeiten von mehr als der Hälfte (56%) der Vorgesetzten unterstützt werden, befürwortet nur ein Drittel der Vorgesetzten der Befragten flexible Arbeitsorte wie etwa Home-Office oder Co-Working-Spaces. Vor dem Hintergrund einer offenen und modernen Unternehmenskultur ist es wichtig, dass Vorgesetzte flexibles Arbeiten nicht nur unterstützen, sondern auch vorleben und mit gutem Beispiel vorangehen. Ganze 38 Prozent geben aber an, dass ihre Vorgesetzten flexibles Arbeiten in keiner Weise vorleben würden. «Die Raumkonzeption, das Arbeitsortkonzept und die Technologie können noch so ausgereift sein – letztlich kann sich deren Wirkung nur vollständig entfalten, wenn die Unternehmenskultur aktiv angepasst wird und sich die Einstellungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte entsprechend ändern», so Luc Zobrist, Ökonom bei Deloitte Schweiz und Co-Autor der Studie. «Unternehmen, die nur die Kostensenkung in den Vordergrund stellen und die Mitarbeiterzufriedenheit ignorieren, werden eine nachhaltige Umgestaltung des Arbeitsplatzes nicht erfolgreich bewerkstelligen.»

**Quelle: Deloitte Schweiz, [www.deloitte.ch](http://www.deloitte.ch)**