

**Whitepaper**

# **New World of Work**

**Warum kein Stein auf dem anderen bleibt**

Michael Bartz & Thomas Schmutzer

Version 1.8 - November 2014



## **Inhaltsübersicht**

- Management Summary
- New World of Work – Das Arbeiten neu erfinden
- New World of Work – Wie rechnet sich das eigentlich?
- Was MitarbeiterInnen heute wichtig ist
- Warum Digital Natives anders sind
- Workstyles in der neuen Welt des Arbeitens
- Spielregeln in den neuen Arbeitswelten
- Führung in der neuen Welt des Arbeitens
- Technik in der neuen Welt des Arbeitens
- Ist Email out?
- Büros in der neuen Welt der Arbeit
- New World of Work Transformation – Schritte in die neue Welt des Arbeitens
- Weiterführende Ressourcen
- Über die Autoren



## Management Summary

Das vorliegende Whitepaper erscheint anlässlich des Home Office Days 2014. In diesem Paper geben die zwei Buchautoren – Michael Bartz und Thomas Schmutzer – des gleichnamigen Buches „New World of Work – Warum kein Stein auf dem anderen bleibt“ einen Überblick über die grundlegenden Veränderungen unserer Arbeitswelten mit besonderem Fokus auf Österreich. Es wird aufgezeigt, warum ArbeitnehmerInnen neue innovative Arbeitsweisen wichtig sind und warum sich die Unternehmenstransformation in Richtung New World of Work für Betriebe rechnet.

Außerdem wird in diesem Whitepaper skizziert, welche Schritte in Unternehmen erforderlich sind auf dem Weg in Richtung New World of Work.

Michael Bartz und Thomas Schmutzer haben in diese Zusammenfassung viele Jahre praktischer Erfahrung aus Industrieprojekten und angewandter Forschung einfließen lassen und heben in der nachfolgenden Darstellung ausgewählte Unternehmensbeispiele aus Österreich hervor. Michael Bartz ist Professor an der IMC FH Krems und Leiter des New World of Work Forschungszentrums sowie wissenschaftlicher Berater der Home Office Day Initiative. Thomas Schmutzer ist Geschäftsführer der HMP Beratungs GmbH.





## New World of Work – Das Arbeiten neu erfinden

Unsere Arbeitswelten verändern sich derzeit grundlegend. Ein wesentlicher Treiber dahinter sind neue Informationstechnologien, die Kommunikation und Zusammenarbeit auf Distanz so einfach und kostengünstig, wie noch nie, ermöglichen. Dank dieser Technologien breiten sich vor allem zeitlich und räumlich flexible Arbeitsweisen aus. Immer mehr Menschen haben die Möglichkeit, außerhalb des Firmenbüros mobil zu arbeiten, z.B. im Home Office, und sich auch zeitlich selbständiger einzuteilen. Dies allein zieht viele Änderungen nach sich: Die Aufgaben und die Gestaltung von Firmenbüros verändern sich in Folge flexiblerer Arbeitsformen; Führungskonzepte müssen neu überdacht werden. Es bleibt fast kein Stein auf dem anderen (siehe auch Abbildung „New World of Work Trends“ unten).

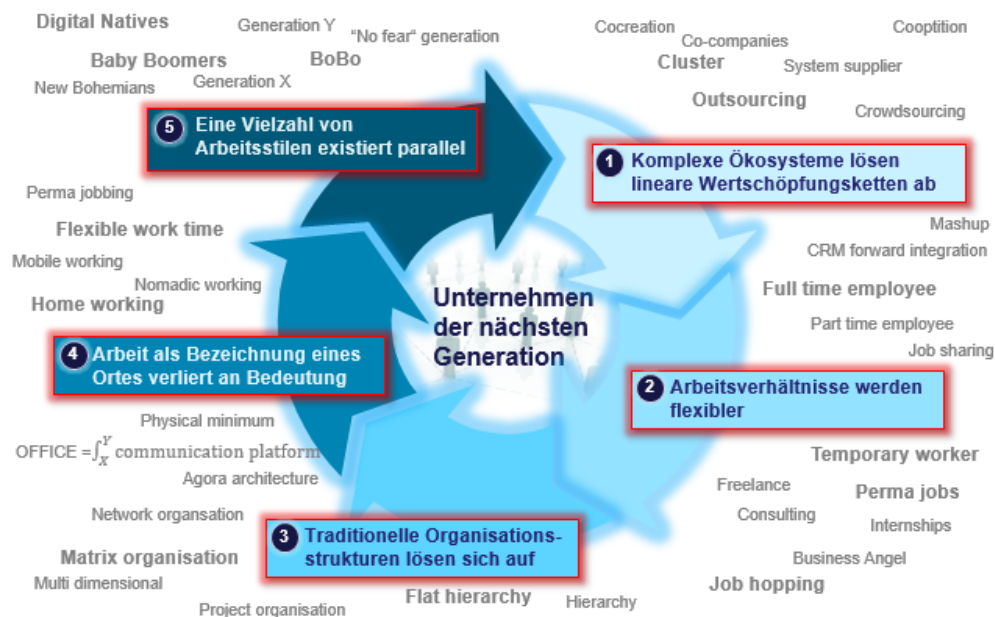


Abbildung „New World of Work Trends“ (Michael Bartz, IMC FH Krems)

Die Vorteile, die durch neue Arbeitsweisen für die Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen erzielt werden, sind jedoch enorm. Deshalb setzt eine zunehmende Zahl von Firmen auf die „New World of Work“. Vorreiter in Österreich sind Technologieunternehmen wie Microsoft, IBM, HP, Fujitsu und Ricoh. Diese Unternehmen und ihre Arbeitsmodelle stoßen auf großes Interesse in der Öffentlichkeit. So wurde vor zwei Jahren die Gestaltung des



neuen Microsoft Büros in Wien den Erfordernissen der neuen Arbeitswelten angepasst. Seitdem sind über 9.000 Besucher zu verzeichnen, die sich im Rahmen einer sogenannten Office Tour über das neue Arbeiten in diesem Betrieb informiert haben.

Die neuen Arbeitswelten sind jedoch ein industrieübergreifendes Thema. Insbesondere im Bankensektor arbeiten derzeit drei führende österreichische Bankunternehmen an der Einführung neuer Arbeitsformen. Ein Beispiel ist die Bank Austria, die eine schrittweise Weiterentwicklung der internen Arbeitsweisen gestartet hat. Der CEO Willibald Cernko dazu: „Unsere Bank setzt auf neue zeitgerechte Betreuungsmodelle für unsere Kunden unter Nutzung modernster Technologien. Das wird sich auch in den internen Arbeitsweisen widerspiegeln“. Wegweisend ist auch die New World of Work Initiative der AKNÖ. Mit der neuen Zentrale in St. Pölten halten auch Schritt für Schritt neue Arbeitsformen Einzug. AKNÖ-Direktor Mag. Helmut Guth dazu: "Es ist wichtig, die Potentiale neuer Arbeitsweisen und die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen, diese zu nutzen, in der eigenen Kammerorganisation Schritt für Schritt zu erkunden. Über die eigene Erfahrung in unserer Organisation bauen wir zusätzliche Beratungskompetenzen zum Thema Neue Arbeitswelten auf". Erfahrungswerte sind wichtig. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass in Österreich ca. 12% der Unternehmen heute auf flexiblere mobile Arbeitsweisen setzen. In Großbritannien sind es bereits 50% der Unternehmen. Es ist anzunehmen, dass auch die Zahl der New World of Work Unternehmen in Österreich weiter wächst. Warum das so ist, erklärt sich über den betriebswirtschaftlichen Nutzen neuer innovativer Arbeitsweisen; diesem Thema widmet sich der nächste Abschnitt.

*Die Zahl der New World  
of Work Unternehmen  
wird in Österreich weiter  
wachsen*



## New World of Work – Wie rechnet sich das eigentlich?

Eine zunehmende Zahl von Unternehmen setzt auf neue innovative Arbeitsformen. Dabei ist die Implementierung neuer innovativer Arbeitsformen für Firmen oft mühsam. Sie erfordert besonders Zeit und erhebliche Investitionen. Warum Unternehmen dennoch auf die neuen Arbeitswelten setzen, liegt daran, dass es sich am Ende rechnet. Das zeigt die langjährige Forschung am New World of Work Forschungszentrum an der IMC FH Krams.

Das Forschungszentrum ist spezialisiert auf sogenannte New World of Work Erfolgsmessungen; hierbei wird über lange Zeiträume gemessen, wie sich die Einführung neuer Arbeitsformen auf Unternehmen in klaren Zahlen, Daten und Fakten auswirkt. Diese Auswirkungen lassen sich bereits nach kurzer Zeit in den Infrastrukturkosten erkennen. Bürokosten können durchschnittlich in der Größenordnung 20 bis 30% reduziert werden. Dies ergibt sich durch die mögliche Verkleinerung von Büroflächen, wenn mobiles Arbeiten im Unternehmen eingeführt wird. Ricoh CEO Michael Raberger dazu: „In unserer Niederlassung in Ungarn haben wir 60% Bürokosteneinsparungen erzielt, durch Einführung neuer Arbeitsformen in Kombination mit der Auswahl eines günstigeren Standorts“. Auch Reisekosten schrumpfen im Bereich von 30 bis 40%, wenn virtuelle Arbeitsweisen unter Nutzung neuer Kommunikationstechnologien (z.B. Unified Communications, Video Conferencing) üblich werden. Das ist der unmittelbarste Effekt neuer Arbeitsformen. Noch bedeutsamer ist jedoch der Einfluss neuer Arbeitskonzepte auf die Menschen in Betrieben. Die Einführung moderner Arbeitskonzepte trägt in den meisten Fällen dazu bei, dass die Mitarbeiterzufriedenheit um 10 bis 20% steigt; Einsatzbereitschaft und Identifikation mit der Firma nehmen zu. Das erklärt auch, warum sich Arbeitszeiten in New World of Work Unternehmen nicht reduzieren, obwohl die „Leinen länger werden“. Stattdessen wächst das Arbeitszeitvolumen tendenziell, um bis zu 10 bis 15%. Gleichzeitig sinken Krankenstände um 20 bis 30%. In Summe kann mit einer Produktivitätssteigerung im Bereich von 5 bis 15% gerechnet werden.

Diese Werte müssen auch kritisch betrachtet werden, da z.B. die Reduktion von Krankenständen auch mit negativen Verhaltensänderungen zusammenhängen kann. Beispiel „Erkältung“: Bei büro-zentrierter Arbeitsweise führt dies oft zu Krankmeldungen und Nicht-Erscheinen im Büro. In flexibleren Arbeitswelten wird stattdessen oft ohne Krankmeldung einfach von zu Hause

*Die Investition in neue innovative Arbeitsformen hat einen klaren Return on Investment.*



aus weitergearbeitet. Vielleicht am ersten Tag etwas weniger. Aber ab Tag 2 versucht man wieder „voll dran zu bleiben“, um eMail-Stau und Arbeitsrückstand zu vermeiden. Das Beispiel zeigt, dass MitarbeiterInnen nicht einfach in die neuen Arbeitswelten hineingeworfen werden dürfen. Es ist wichtig, eine Organisation schrittweise auf neue innovative Arbeitsformen vorzubereiten und notwendige Kompetenzen für den Umgang mit flexibleren und virtuelleren Arbeitswelten bei MitarbeiterInnen und Führungskräften aufzubauen.

Wenn das gelingt, dann wirkt sich die Einführung neuer Arbeitsformen auch positiv auf die Arbeitsgeberattraktivität aus – das sogenannte Employer Branding. Dies zeigt auch die aktuelle Studie „New World of Communication & Collaboration 2014“. Diese wird jährlich von HMP Consulting, IMC FH Krets und Report durchgeführt. Laut der aktuellen Studie halten über 76% der StudienteilnehmerInnen potentielle Arbeitgeber für unattraktiv, die keine flexiblen Arbeitsweisen anbieten. Das bemerken Unternehmen, die auf neue Arbeitsformen setzen, sehr deutlich: Bewerberzahlen steigen, Recruitingkosten sinken um 20 bis 30%, und im Mitarbeiterstamm reduziert sich die Fluktuation auf 2 und 5%. Das ist eine große Verbesserung gegenüber den üblichen Fluktuationsquoten von 8 bis 12% pro Jahr. Das sind die Ergebnisse gesteigerter Arbeitsgeberattraktivität durch Einführung neuer innovativer Arbeitsformen. Was Unternehmen genau attraktiv macht, erläutert der nächste Abschnitt.





## Was MitarbeiterInnen heute wichtig ist

Unsere Lebenswelten haben sich in den letzten 10 Jahren sehr grundlegend geändert. Technologien spielen dabei eine große Rolle, wie z.B. Handies, eMail, Skype, Facebook, Twitter oder einfach nur online Shopping. Am Ende können wir heute so ziemlich alles von überall erledigen. Diese Veränderungen wirken sich auch auf unsere Erwartungen an unsere Arbeitsweisen und den Arbeitsplatz aus. Das zeigt sich vor allem in der Forderung von MitarbeiterInnen nach mobilem Arbeiten, was eine enorme Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort mit sich bringt. Oder einfacher gesagt: Mitarbeiter von heute teilen sich ihre Arbeitszeit und ihren Arbeitsort gerne selber ein: Zahnarzttermin um 14 Uhr? Kein Problem, wenn nicht gerade zeitgleich ein Meeting angesetzt ist. Die „verlorene“ Zeit wird einfach später nachgeholt. Manche Menschen arbeiten ohnehin lieber abends. Auch der Arbeitsort kann vielfach nicht mehr mit der Firmenadresse gleichgesetzt werden. Wobei hier natürlich zu erwähnen ist, dass nicht jede Arbeit dazu geeignet ist, um sie zuhause am Küchentisch oder auf der Parkbank zu erledigen. Genauso wenig, wie jeder Mitarbeiter gerne von extern arbeitet. Es gibt einfach bestimmte Arbeiten, wo mobile Arbeitsweise wenig bis kaum sinnvoll ist und auch Mitarbeiter, die eine geordnete Büroumgebung dem heimischen Wohnzimmer bei weitem vorziehen. Und das ist auch völlig in Ordnung so.

Dr. Johannes Kopf, Vorstand des AMS, dazu: „Unternehmen, die von ihren Bewerber/innen neben guter Ausbildung, Kreativität und Flexibilität erwarten, sehen sich plötzlich damit konfrontiert, dass ein gutes Gehalt, Handy und Laptop allein als Gegenleistung nicht mehr reichen. Diese Mitarbeiter/innen erwarten sich ebensolche Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit aber auch jene Kreativität in der Arbeitsorganisation die ein höheres Maß an Selbstbestimmung möglich macht.

Auch hier gilt: Gießkannenprinzip ist out. Es geht um das Anbieten von Optionen, die Mitarbeiter nutzen können oder auch nicht. Wie wichtig dieses Angebot ist, belegt die Studie „New World of Communication 2014: Wie gearbeitet wird – Kommunikation & Collaboration in Österreich“, die die HMP Beratungs GmbH gemeinsam mit Michael Bartz von der IMC FH Krems und dem Report Verlag bereits zum 4. Mal durchgeführt hat. Denn 76,7% der Studienteilnehmer aus 13 verschiedenen Branchen sind der Meinung, dass Unternehmen, die kein flexibles Arbeiten anbieten, für potenzielle Bewerber

*ArbeitnehmerInnen haben gelernt, dass Arbeit nicht mehr vollständig an ein Firmenbüro gebunden sein muss.*





unattraktiver sind. Das bedeutet Einbußen beim Employer Branding, der Attraktivität von Arbeitgebern für potenzielle Mitarbeiter. Doch nicht nur die mobile und flexible Arbeitsweise prägt die New World of Work. Auch alternative Beschäftigungsformen nehmen zu und werden auch weiterhin zunehmen, wovon bereits 64,1% der 261 Studienteilnehmer von „New World of Communication 2014“ überzeugt sind. Hier sind Sabbaticals genauso zu nennen wie der Umstieg von Voll- auf Teilzeit oder Job Sharing und auch die teilweise Selbständigkeit von Mitarbeitern, die einen bestimmten Prozentsatz ihrer Arbeitsleistung in ihre eigene Firma investieren wollen.

Gehalt ist also nicht mehr alles. Genauso wenig wie das „mit Haut und Haaren einem Job verschreiben“. Dabei werden wir mit Sicherheit weder fauler noch ineffizienter. Ganz im Gegenteil. Es werden nur alle Interessen, die im Zuge von Veränderungsprozessen und aus bestimmten Lebensphasen entstehen (z.B. Pflege von Angehörigen, Kindererziehung) besser unter einen Hut gebracht. Der Gedanke „es gibt auch ein Leben außerhalb der Firma“ bekommt durch die mobile Arbeitsweise eine gänzlich neue Bedeutung. Und besagtes Leben außerhalb der Firma wird häufig für alternative Beschäftigungsinhalte genutzt, wie etwa eine eigene Firma oder ein eigenes Projekt. Hier spielt der Aspekt der Selbstverwirklichung eine weitaus größere Rolle, als die reine Ausübung des Privatlebens.

Unternehmen werden sich wohl oder übel auf diese Veränderungen, Wünsche, Ideen und ja, auch Forderungen von Mitarbeitern einstellen müssen. Tun sie es nicht, drohen Einbußen beim Employer Branding und das sukzessive „Austrocknen“ der Bewerber Pipelines vor allem, wenn es um junge, erfolgshungrige Talente geht. Diese werden – auch durch die steigende Überalterung der Bevölkerung in Europa – immer rarer und gefragter und können es sich, ganz nach dem altbewährten Prinzip von Angebot und Nachfrage, ihre Arbeitgeber in Ruhe aussuchen. – Was speziell die jüngeren Generationen sich als ArbeitnehmerInnen erwarten und was sie von vorhergehenden Generationen unterscheidet behandelt der nächste Abschnitt.



## Warum Digital Natives anders sind

Die neue Welt der Arbeit drückt sich durch und in vielen Aspekten aus. Sie hat viele Facetten, Neuigkeiten und Teilbereiche, durch die sie quasi repräsentiert wird. Doch nichts oder besser niemand versinnbildlicht diese neue Arbeitswelt so sehr wie Digital Natives. Nichts und niemand feuert diesen Trend mehr an.

Der Begriff ‚Digital Natives‘ – oder auch ‚Generation Y‘ genannt – bezeichnet jene Personen, die nach 1980 geboren wurden. Für diese Gruppe haben digitale Medien ein vollkommen neues Selbstverständnis. Denn diese Gruppe ist mit Computer, MP3, Handy und Internet groß geworden. Sie mussten sich das Wissen, ob der richtigen Verwendung dieser Kommunikations- und Informationswerkzeuge, nicht gezielt erwerben. Sie haben es - salopp gesagt - mit der Muttermilch aufgenommen. Soziale Medien wie Facebook und Twitter beherrschen sie perfekt, und sie wissen, dass man mit originellen Statusmeldungen und kreativen Tweets Aufmerksamkeit und Anerkennung erwirbt. Von Personalchefs gefürchtet und geschätzt gleichzeitig, tragen sie mehr als jeder andere die Grundsätze der neuen Arbeitswelt in Unternehmen hinein. Derzeit machen sie etwa 28% der österreichischen Bevölkerung aus. Bereits im Jahr 2018 allerdings werden sie auf 50% der Arbeitnehmer angewachsen sein. Jeder zweite Erwerbstätige gehört dann in diese Gruppe! Ein Verschließen vor den Wünschen und Forderungen dieser Generation Y wird spätestens dann kaum mehr möglich sein. Personalberater Florens Eblinger (Eblinger & Partner) kennt sie gut: „Diese Generation ist selbstbewusst, hat klare Vorstellungen vom beruflichen Weg und will von den zukünftigen Arbeitgebern umworben werden.“

Digital Natives streben, mehr als alle Generationen vor ihnen, nach Selbstverwirklichung und Sinnstiftung. Leistung ist in dieser Generation ein Begriff, der nicht exklusiv für Arbeit eingesetzt wird. Denn Digital Natives haben eine weitaus holistischere Sichtweise. Sie spannen den Begriff ‚Leistung‘ über ihr ganzes Leben - sei es privat oder beruflich. Kindererziehung, Betreuung der kranken Großmutter oder die Mitarbeit im Fußballverein – auch das sind für sie Leistungen, die ihnen Selbstverwirklichung ermöglichen und Sinn geben. Für sie gehört all das genauso zum Leben wie Erfolg, Karriere und Beförderungen. Für sie ist all das zu vereinbaren. Und mehr als das, sie verstehen nicht, warum es für ältere Generationen sich nicht so verhält.

*Nahezu 30% der arbeitenden Bevölkerung sind bereits Digital Natives.*



Gehalt hingegen ist ein Hygienefaktor, der rein dafür sorgt, dass man nicht unzufrieden ist. Zufriedenheit aber erfährt man in Werten wie Glück, Sinn und Selbstverwirklichung. Deshalb wird genau dafür Zeit geschaffen. Dass das manchen Vorgesetzten oder Personalchefs ein Dorn im Auge ist, wird kaum verstanden. Denn Kernarbeitszeiten und verpflichtende Anwesenheit ist für Digital Natives ein Anachronismus. Es ist für diese Generation ein Zeichen dafür, dass man nicht für Leistung, sondern für Anwesenheit bezahlt wird, und ein Zeichen dafür, dass sich das restliche Leben, die Wünsche und persönlichen Bedürfnisse oftmals nicht mehr ausgehen.

Digital Natives arbeiten schnell. Sie finden neue Lösungen und Herangehensweisen, und sie stürzen sich in das Abenteuer Job. Damit es für sie ein Abenteuer bleibt, muss es vor allem sinnhaft sein, Nutzen stiften, etwas bewegen. Dass man nur im Büro etwas bewegen kann, daran glauben sie nicht. Ganz im Gegenteil. Sie nutzen alle erdenklichen Kanäle, finden Mittel und Wege, um ihre Ziele zu erreichen. Sie sind Teamplayer, wenn es erforderlich ist und Einzelkämpfer, wenn es die Situation so will. Anpassungsbereit und flexibel, wenn es die Sache erfordert. Effizient, kreativ und hochmotiviert. Und damit eigentlich Mitarbeiter, die jedes Unternehmen sicher händeringend sucht.

„Wir sind überzeugt mittels herausfordernder Projekte, inspirierender Kollegen sowie flexibler Arbeitszeitmodelle das richtige Paket anzubieten. Denn unsere extrem komplexe Industrie bedarf ständiger Innovation und dafür brauchen wir die Generation Y“ weiß Mag. Georg Schlotter, Human Resources Manager bei BP Europe & Africa von der Wichtigkeit der Digital Natives.

Digital Natives bringen Veränderung, die von vielen als wenig leistungsorientiert angesehen wird. Sie wollen arbeiten wann sie wollen und wo sie wollen. Sich eigenartig zu fühlen, wenn sie um 16 Uhr das Büro verlassen, weil sie ihre Arbeit erledigt haben, käme ihnen nicht im Entferntesten in den Sinn. Doch so ein Verhalten erfordert ein gehöriges Maß an Vertrauen in ihre Fähigkeiten. Denn natürlich sind sie so weitaus schwerer zu kontrollieren durch Vorgesetzte. Und es erfordert ein Umdenken, das dann geschafft ist, wenn niemand mehr im Büro verstohlen auf die Uhr sieht und hämisch grinst, wenn ein Kollege oder eine Kollegin am frühen Nachmittag das Büro verlässt. Weg von Anwesenheit, hin zu Leistung. Und dieses Umdenken wird passieren. Dafür werden die Digital Natives schon sorgen. Ihr großer Trumpf im Ärmel, sollte ihnen ihren vorhandenen Leistungswillen und ihre



Erfolgsorientierung niemand abkaufen, ist die demographische Entwicklung unserer Zeit. Noch sind sie ein vergleichsweise kleiner Anteil der arbeitenden Bevölkerung, was sich jedoch rasch ändern wird. Sie sind jedenfalls bereits jetzt die am besten ausgebildete und internationalste Generation, die jemals den Arbeitsmarkt betreten hat.

Jedoch bestimmt nicht allein die Generationenfrage, wie die Anforderungen an die neuen Arbeitswelten aussehen und die neuen innovativen Arbeitswelten konkret gestaltet werden. Ein weiterer bestimmender Faktor sind Rollen und Funktionen im Unternehmen, die ganz wesentlich die Arbeitsweisen und Arbeitsstile in den neuen Arbeitswelten beeinflussen. Dazu mehr im nachfolgenden Abschnitt.



## Workstyles in der neuen Welt des Arbeitens

Arbeit als Bezeichnung eines Ortes verliert immer mehr an Bedeutung. Die Unabhängigkeit der Mitarbeiter und Manager bei der Wahl des Arbeitsortes und der Arbeitszeit steigt an. Flexiblere Arbeitsweisen halten immer mehr Einzug. In Großbritannien bieten bereits 50% der Unternehmen ihren Mitarbeitern flexible Arbeitsformen. In Österreich liegt die Quote noch unter 20%. Ihre Zahl nimmt jedoch stetig zu.

Ein grundlegender Schritt in Richtung einer neuen flexibleren Arbeitsweise ist es, zwei Dinge im Unternehmen zu verstehen:

- Wer arbeitet heute bereits zeitlich und räumlich flexibel und wer nicht?
- Wer hat das Potenzial, in Zukunft zeitlich und räumlich flexibel zu arbeiten?

In der Workstyle-Analyse wird im Grunde der Arbeitsalltag der Mitarbeiter (wann wird wo und wie gearbeitet) genauer betrachtet. Eine optimale Einteilung in Mitarbeitergruppen ergibt sich am besten, indem man Kategorien für unterschiedliche Arbeitsweisen nach dem sogenannten Mobilitätsgrad bildet. Sie könnten Ihr Unternehmen etwa in die Kategorien „Fix“, „wenig flexibel“, „flexibel“ und „mobil“ einteilen.

„Fix“ bedeutet hier, dass die Person ausschließlich im Firmenbüro tätig ist und mobiles Arbeiten in der Funktion nicht sinnvoll ist. Ein fixer Firmenarbeitsplatz ist zwingend erforderlich

„Wenig flexibel“ wäre, dass jemand überwiegend im Firmenbüro arbeitet, ein gewisser kleiner Anteil allerdings auch mobil erledigt werden kann beziehungsweise wird. Ein fixer Firmenarbeitsplatz im Büro ist erforderlich. „Flexibel“ übersetzt sich darin, dass regelmäßig mobil gearbeitet wird und zwar etwa zwei bis drei Tage die Woche. In der Firma könnten solche Mitarbeiter vielleicht einen Arbeitsplatz teilen, Stichwort: Shared Desk. „Mobil“ bezeichnet jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei denen Termine außerhalb des Unternehmens die Tätigkeit grundlegend bestimmen. Auch hier wäre natürlich ein Zugang zu temporären Arbeitsplätzen und Desk Sharing sinnvoll. Aus dieser Einteilung in Kategorien – und die oben genannten sind natürlich nur als mögliches Beispiel zu verstehen – lassen sich dann in einem weiteren Schritt auch die sogenannten Arbeitsplatzbedürfnisse ableiten. In der Praxis bewährt haben sich Workstyle-Definitionen mit Fokus

*Es ist erfolgskritisch, neue Arbeitsweisen sehr genau an unterschiedliche Funktionen anzupassen und hier deutlich zu differenzieren.*



auf Arbeitszeitanteilen, weil sich daraus eine Büro- und Technologieplanung als zweiter Schritt ableiten lässt. Auf Basis der Workstyles kann definiert werden, welche Tools und Instrumente in den jeweiligen Kategorien sinnvoll sind. So wird etwa die Nutzung von Videotelefonie für einen Mitarbeiter aus der Kategorie „Fix“ wenig sinnvoll sein, genauso wenig wie besagter Festnetzapparat für jene aus der Kategorie „Mobil“. Tendenziell gehen Unternehmen dazu über, Mitarbeiter grundsätzlich für einen mobileren Arbeitsstil auszustatten, was die Agilität der Organisation fördert. Mag. Jochen Borenich MBA, Vorstand der Kapsch BusinessCom weist jedoch darauf hin: „Die sichere Anbindung und Integration von mobilen Devices in das Unternehmensnetzwerk stellt Unternehmen vor Herausforderungen, um die Nutzenpotenziale auszuschöpfen“.

Bei der Workstyle Analyse empfiehlt es sich immer, sich gedanklich von bestehenden Hierarchien zu lösen und wirklich nur die Arbeitsweise der Mitarbeiter zu betrachten. Schwierig wird es verständlicherweise dann, wenn es darum geht, Mitarbeitern auf Basis dieser vorangehenden Kategorisierung, Kommunikationswerkzeuge oder Büros wieder wegzunehmen. Denn all diese Tools, Geräte und Werkzeuge sind auch Statussymbole. Mark Winkler, Managing Director Braintribe IT Technologies GmbH: „Consumerprodukte und der B2B-Bereich verschmelzen immer mehr, Mobile Geräte sind weder aus unserem privaten noch unserem beruflichen Umfeld wegzudenken.“

Deshalb sollte mit diesem Thema auch besonders behutsam umgegangen werden. Ein guter Schritt wäre wohl, die Mitarbeiter sehr sensibel darüber aufzuklären. Auf dem Weg gilt es außerdem, viele Hausaufgaben zu erledigen. Eine erfolgskritische „Hausaufgabe“ ist das Aufstellen von Spielregeln für die neuen virtuelleren Arbeitswelten. Mit diesem Thema setzt sich der nächste Abschnitt auseinander.





## Spielregeln in den neuen Arbeitswelten

Die neue Welt des Arbeitens funktioniert nicht wie ein Elektroschalter. Einschalten und sie ist da, funktioniert nicht. Organisationen müssen stattdessen schrittweise darauf vorbereitet werden. Das zeigt die Praxis der letzten Jahre. Denn die New World of Work ist virtueller und schwerer greifbar. Deshalb ist es erfolgskritisch, alle MitarbeiterInnen abzuholen und ihnen Sicherheit zu bieten in den scheinbar uferlosen neuen Arbeitswelten.

Ein Vorbereitungsbaustein von zentraler Wichtigkeit ist die Definition sogenannter Rules of Engagement. Dies sind Spielregeln, die die Grundsätze der Kommunikation und Zusammenarbeit regeln, wenn zunehmend mehr auf Distanz gearbeitet wird. In den alten Arbeitswelten wurde „auf Sicht“ gearbeitet: Die MitarbeiterInnen sind überwiegend im Büro präsent; es ist einfach jemanden anzusprechen und sich abzustimmen. Es erfordert fast keine zusätzliche Mühe und Überlegung. In den neuen Arbeitswelten funktioniert Abstimmung, Austausch und Kommunikation dann nicht mehr so selbstverständlich. Es sei denn, es sind Spielregeln vereinbart. Der CEO von Microsoft Österreich Georg Obermeier dazu: „Ablauforganisatorische Vereinbarungen sind erfolgskritisch in den neuen Arbeitswelten. Mit den richtigen Spielregeln führen neue Arbeitsweisen und Tools zur Steigerung der Produktivität im Betrieb.“

Ein zentrales Thema für Spielregeln ist die „Verfügbarkeit“. Wie kann ich in verteilten Arbeitssituationen eigentlich feststellen, ob eine MitarbeiterIn gerade im Dienst und auch verfügbar ist? Das lässt sich über mehrere Hebel einfach lösen. Von hoher Wichtigkeit ist die Frage, wie sollen alle in der Firma mit dem elektronischen Kalender umgehen. Weiter ignorieren? Sicher nicht. Denn gerade in den neuen Arbeitswelten ist der elektronische Kalender ein extrem hilfreiches Werkzeug, das sogar in den meisten Unternehmen bereits verfügbar ist – also keine zusätzlichen IT-Investitionen erfordert. Hier gilt es dann zu regeln, wer darf zukünftig was in den elektronischen Kalendern sehen. Oder dürfen alle vielleicht alles sehen? Weiters ist zu definieren, was wann einzutragen ist in den Kalender. Sollen z.B. Home Office Zeiten vermerkt werden, und wenn ja, soll das vielleicht eine Woche oder zwei Wochen im Voraus eingetragen sein, damit KollegInnen gemeinsame Meetings planen können? Außerdem kann es wichtig sein, Auszeiten in den Kalendern kenntlich zu machen. Wenn am Nachmittag 2 Stunden für Sport

*Ohne klare Spielregeln wirken neue innovative Arbeitsformen kontraproduktiv. Spielregeln sind das A und O des neuen Arbeitens.*





oder Shopping genutzt und am Abend weitergearbeitet wird, dann kann es sinnvoll sein, diese auch im Kalender deutlich kund zu tun. Einfach das Signal zu setzen: Stört mich nicht, und ich bin ab dieser Uhrzeit wieder verfügbar. Ein Set von ca. 10 Grundsatzregeln hilft das Werkzeug „elektronischer Kalender“ optimal zu nutzen. Wichtige Regel Nr. 1: „Alle nutzen den Kalender und tragen ein“. Das ist der Deal. Ohne Kalender keine neue Arbeitswelt. Die Einführung neuer Arbeitsweisen erfordert ein Geben und Nehmen.

Nicht so ganz einfach sind dann Normen für den Umgang mit dem sogenannten Präsenzstatus, den Softwaretools für Onlinekommunikation heute bieten. Sei es Skype, Facetime, Microsoft Lync oder IBM SameTime. Mithilfe eines Ampelsystems wird angezeigt, ob eine Person „grün - verfügbar“, „rot – beschäftigt oder „offline“ ist. Diese Funktion gibt Anstoß für viel Diskussion in Betrieben. Und das ist wichtig. Der Umgang mit ihr muss mit Fingerspitzengefühl ausgelotet werden und die betreffenden Rules of Engagement sollten sich nahtlos in die Unternehmenskultur einfügen. Denn hier geht es um Fragen von Vertrauen und Kontrolle, die sich unmittelbar auf Mitarbeiterzufriedenheit, Engagement und Identifikation mit der Firma auswirken.

Diese Beispiele zeigen die Grasnarbenebene der Rules of Engagement für die neuen Arbeitswelten. Es ist aber entscheidend, hier zu beginnen. Darüber hinaus gilt es, weitere große Themen für die Spielregeln zu klären. Hauptthema ist insbesondere die Frage, wie soll grundsätzlich im Betrieb geführt werden, wenn alle MitarbeiterInnen mehr auf Distanz arbeiten. Auch das braucht Rules of Engagement, die allerdings in den meisten Unternehmen zu substantiellen Änderungen in der Führungsetage und bei den MitarbeiterInnen führen. Auf diese Frage geht der nächste Abschnitt ein.



## Führung in der neuen Welt des Arbeitens

Die neue Welt des Arbeitens bringt viele Veränderungen mit sich. Einiges wird noch kommen, einiges hat bereits Einzug gehalten in unsere Businesswelt. Einige Personen sind weniger betroffen, andere wiederum bemerken den Change sehr deutlich.

Welche Personengruppe den Wandel aber definitiv spüren wird, ist jene der Führungskräfte. Stark richtungsweisend sind dabei die Aspekte, die sich auf Grund der neuen Arbeitswelt für die Führungskultur ergeben.

Wesentlicher Treiber ist der Wunsch der Mitarbeiter nach erhöhter Flexibilität, die sich in zeitlich und räumlich unabhängiger Arbeit niederschlägt. Natürlich gibt es Jobs, die sich für mobiles Arbeiten kaum oder nur wenig eignen. Ebenso sehr wie es Mitarbeiter gibt, die ihren Schreibtisch in der Firma jedem anderen Arbeitsplatz vorziehen. Doch viele Jobs bieten zumindest einige Aspekte, die eine mobile Arbeitsweise rechtfertigen und viele Mitarbeiter schätzen und nutzen diese Möglichkeit auch für sich. Für viele Führungskräfte bringt das großen Wandel mit sich: Das ist die Führung von Mitarbeitern, die zumindest Teile ihrer Arbeit an anderen Orten als im Büro erledigen. Das ist auch die Leitung von Teams, deren Mitglieder ihre Arbeitszeit selbst einteilen und dadurch vielleicht erst spät abends vor ihrem Rechner sitzen. Und das Management von Personen, die fast gar nicht im Büro sind.

Doch die räumliche und zeitliche Flexibilität ist nur ein Aspekt, wie sich die neue Welt der Arbeit auf Führung auswirkt. Ein anderer ist die Zunahme von Projekten. Mag. Peter McDonald, Präsident des Hauptverbandes der Österreichischen Sozialversicherungen: „Die (Zusammen-)Arbeits- und Führungskultur in Unternehmen ist grundlegend im Wandel. Hin zu einer Kultur in der Projekte immer mehr an Bedeutung gewinnen, in denen Mitarbeiter und Kleinunternehmern gemeinsam in Netzwerken zusammenarbeiten.“

Die Spannung zwischen Linie und Projekt wird immer spürbarer. Für Mitarbeiter ist das vielleicht nur ein Arbeitspaket, das sich von ihrer normalen Tätigkeit etwas unterscheidet und die Tatsache, dass sie mit anderen Personen als ihren Abteilungskollegen zusammenarbeiten. Für Führungskräfte bedeutet es, dass Mitarbeiter bei Themen und Tätigkeiten mitwirken, die sich außerhalb ihres eigenen Einflussbereiches befinden und somit Aufgaben

*Führungskräfte stehen  
den größten  
Herausforderungen in den  
neuen Arbeitswelten  
gegenüber.*



erfüllen, die die Führungskraft kaum beurteilen und bei denen sie auch keine Weisungen und Aufträge erteilen kann. Wie aber die Leistung dieser Mitarbeiter am Jahresende bewerten? Welche Auswirkungen hat das auf die Ziele, die man als Führungskraft seinen Mitarbeitern am Jahresbeginn gibt? Was bedeutet das für die tagtägliche Zusammenarbeit?

Mag. Brigitte Ederer, Aufsichtsrätin der ÖBB Holding, Infineon bzw. Boehringer Ingelheim: „Mehr Flexibilität schafft Freiräume für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Diese Flexibilität erfordert allerdings Eigenverantwortung seitens der Mitarbeiter. Hier sind Bewusstmachung und Training ebenso gefragt wie Führungskräfte, die im vorgegebenen rechtlichen Rahmen offen mit diesen Themen umgehen und Rollenmodell sind.“

Eine besondere Herausforderung liegt für Führungskräfte in diesen neuen Rahmenbedingungen im Spannungsfeld von Vertrauen versus Kontrolle. Die Tatsache, dass autoritärer und rein hierarchischer Führungsstil heute nicht mehr opportun ist, hat damit wenig zu tun. Hier geht es schlichtweg darum, wie man Personen und Teams managen kann, die räumlich, zeitlich, abteilungsübergreifend und oftmals auch inhaltlich anders arbeiten als sie das noch vor kurzem getan haben.

Denn natürlich sind Führungskräfte auch in der neuen Welt der Arbeit für ihre Mitarbeiter in vollem Umfang verantwortlich. Hier geht es insbesondere auch um den Aspekt der Mitarbeitergesundheit. Diese Verantwortung ist in verteilten Arbeitssituationen viel schwieriger wahrzunehmen als bei Führung im „Sichtflug“.

Denn was sich auf der einen Seite als hohe Flexibilität bei Ort und Zeitraum der Arbeit ausdrückt, zeigt sich auf der anderen Seite als Burn-out Risiko und Gefahr der Überforderung, wenn Mitarbeiter privat und Beruf zu sehr vermischen und dadurch ihre eigenen Ruhezeiten aufs Spiel setzen. Doch auch hier gilt: wie stellt man diesen dauerhaften Stress bei Mitarbeitern fest, wenn man sie nicht mehr täglich zu Gesicht bekommt und diese Veränderungen dadurch leichter ersichtlicher sind?

Eine mögliche Lösung liegt darin, die individuellen Ziele der Mitarbeiter so granular zu gestalten, dass sie bereits nach kurzer Zeit überprüfbar sind. Die Herausforderung liegt also darin, die Ziele messbar zu machen und in



nachvollziehbare Einheiten mit möglichst klarem Abschluss zu verwandeln. Die Jahresziele werden also in kleine Häppchen aufgeteilt.

Auf diese Art und Weise reduzieren Führungskräfte das Risiko, dass ihre Mitarbeiter ausbrennen und sie dies nicht bemerken. Und sie verhindern Fälle, in denen mit flexibler und individueller Wahl von Ort und Zeit Schindluder getrieben werden kann. Denn das erwähnte Spannungsfeld von Vertrauen versus Kontrolle bedeutet nicht, dass man die Leistungen der Mitarbeiter nicht mehr kontrolliert und beurteilt. Es bedeutet vielmehr, dass man als Führungskraft darauf vertraut, dass sich Mitarbeiter ihre Zeit so einteilen und ihren Arbeitsort mit Bedacht wählen, so dass Leistungen weiterhin mit größtmöglichem Erfolg erbracht werden können.

Neben dem Thema „Führung“ ist die Technologienutzung ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor für das Funktionieren der neuen Arbeitswelten. Mit dem Thema „Technik“ befasst sich der nächste Abschnitt.



## Technik in der neuen Welt des Arbeitens

Die neue Welt der Arbeit hat viele Facetten und Teilbereiche. Da ist einerseits die Möglichkeit zeitlich und örtlich unabhängig - im Endeffekt mobil - zu arbeiten. Dann sind da die vielen verschiedenen Arbeitsweisen von „sehr mobil“ bis „fix“, die in einem Unternehmen aufeinandertreffen, vielmehr abhängig von der jeweiligen Jobbeschaffenheit als von der Hierarchieebene. Aber auch die Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg ist im Wandel begriffen. Kunden, für die es schlichtweg keine Relevanz hat, ob sie einen Teil des Auftrages an einen Sublieferanten vergeben haben und die stattdessen rasche Lösungen und Statusmeldungen über den Fortschritt fordern. Lieferanten, die zu Verbündeten und Partnern werden (müssen), um trotz großem Konkurrenzdruck mit Qualität, Geschwindigkeit und Flexibilität zu punkten und nicht der Preisspirale zu unterliegen. Damit seien einige der Facetten genannt, die auf Unternehmen zukommen und die auf den ersten Blick wenig bis kaum Dinge gemein haben.

Doch ein Element verbindet all diese Themen, ein Element das zwischen all diesen Teilbereiche und noch vielen mehr ein Band knüpft und somit auch als Enabler für die neue Welt der Arbeit zu sehen ist: die Technik und die Vielzahl ihrer Werkzeuge, die uns heute zur Verfügung stehen.

Es wäre kaum der richtige Zugang, sich der neuen Welt des Arbeitens ausschließlich von der Technikseite zu nähern. Zu oft wurden schon Technologien eingeführt, die dann rasch in Vergessenheit geraten sind, zu häufig schon neue Tools und Werkzeuge integriert, die kaum ein Mitarbeiter jemals genutzt hat. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine solche Investition in sogenannte „Sunk Costs“ verwandelt ist einfach zu groß, wenn vorher nicht geprüft wird, ob die ins Auge gefasste Technologie, ob das neue, erfolgsversprechende Tool auch tatsächlich die Geschäftsprozesse und Mitarbeiter dort unterstützt, wo es sinnvoll ist. Denn so umständlich und ineffizient ein geliebter Vorgang im Unternehmen auch sein mag, die Mitarbeiter werden immer wieder zu ihm zurückkehren (oder gar nicht davon ablassen), wenn die neu vorgestellten Handlungsweisen keine für sie spürbaren Verbesserungen bringen. DI Josef Jarosch General Manager Alpine, Unify GmbH: „Wir sind an einem Punkt angekommen, wo wir merken, dass die technischen Möglichkeiten uns vermehrt überfordern. Die nächste Generation an Kommunikationslösungen wird sich diesem Problem stellen müssen.“

*Technik ist das  
„Schmiermittel“ in der  
New World of Work. Sie  
steht aber nicht im  
Vordergrund.*



Die Krux ist also, dass die Mitarbeiter, die User des Tools und der Technologie diese als für sich vorteilhaft sehen müssen. Passiert dies nicht, wurden bei der Einführung wichtige Hausaufgaben nicht gemacht. Das schlägt sich dann nieder in Investitionen, die im Sande verlaufen – sogenannte Investitionsruinen.

Und dennoch, ohne technologischen Fortschritt, ohne Smartphones oder Videotelefonie, ohne Social Collaboration und Cloud Lösungen, ohne Unified Communications gäbe es auch all diese Veränderungen nicht, gäbe es auch keine neue Welt der Arbeit. Ing. Martin Katzer MBA, Vorsitzender der Geschäftsführung T Systems Austria: „Heute nutzt fast die Hälfte der MitarbeiterInnen Online- Zusammenarbeit, Social Networks oder diverse Tools aus dem Netz. Mit dem Angebot, diese Tools und Technologien, wie auch „Bring you own device“, sicher in der Unternehmens-IT eingebunden zu nutzen, schaffen wir eine Basis, um Mitarbeiter enger an uns zu binden.“

Denn wenn wir bei unserer mobilen Arbeitsweise immer noch auf GPRS-Geschwindigkeit angewiesen wären, würde heute wohl kaum jemand auf die Idee kommen, woanders als im Büro und zu Kernarbeitszeiten seine To-Dos zu erledigen. Herausfordernd und kostenintensiv ist oft, die Basisinfrastruktur zu schaffen. Zum Beispiel flächendeckendes WLAN erfordert bauliche Maßnahmen, Zugriff auf zentrale Systeme sind Security Herausforderungen und es bedarf außerdem oft Investitionen in ausreichende Bandbreite. Diese Herausforderungen sind zu meistern. Und das kostet Geld. Aber die Technologie und all ihre neuen Werkzeuge sind der Grundstein für die neue Welt des Arbeitens. Sie sind allerdings keinesfalls ein Selbstzweck, sondern erfüllen reine Enablerfunktionen. Denn wer sich dem Thema von Technikseite nähert, wird fast zwangsläufig an der Unternehmenskultur scheitern. Und feststellen, dass diese sogenannten „Soft Facts“ härter als gedacht sein können.

Was sich allerdings oft wie Selbstzweck anfühlt, ist die – inzwischen – gute alte eMail. Ist eMail immer noch das Kommunikationsmittel der Wahl. Dazu mehr im nächsten Abschnitt.





## Ist Email out?

Als Wissensarbeiter sind Kommunikationswerkzeuge für uns das A und O. Wissen ist zu einem der wichtigsten Güter, vielleicht sogar dem wichtigsten Gut überhaupt geworden, und wir alle verwenden eine Vielzahl an Kommunikationskanälen und -tools, um an Informationen und Wissen zu gelangen oder diese zu verbreiten. Die zunehmende Zahl der Kommunikationskanäle ist ein wesentlicher Treiber für die Veränderungen, die mit der neuen Welt der Arbeit einhergehen. Ohne diese Vielfalt an Kommunikationsmöglichkeiten, ohne die Schnelligkeit und Flexibilität, die sie uns bringen, wäre die neue Welt der Arbeit wohl lange nicht so präsent und vorherrschend, wie sie es aktuell bereits ist. Die Entwicklung ist enorm, die Geschwindigkeit mit der neue Kommunikationswerkzeuge eingeführt werden, rasant. Smartphones klingeln. Emails trudeln ein. Eine SMS informiert uns in knappen Worten. Nachrichten auf der Voice Mail warten darauf, abgehört zu werden. Wir chatten. Wir nutzen Apps und Videotelefonie. Wir kommunizieren privat und beruflich auf Social Media Plattformen und vieles mehr. Hin und wieder greifen wir auch noch zum Festnetzapparat. Eine Vielzahl an Kommunikationskanälen umgibt uns. Kommt ein neuer Kanal dazu, reißen wir ihn eilig in die Liste der bestehenden, um ihn auch sofort zu nutzen. „Aufgrund der steigenden Vielzahl von verfügbaren Kommunikationsmedien, wird es für den Mitarbeiter immer schwieriger, relevante Informationen herauszufiltern und den richtigen Kommunikationskanal auszuwählen. Deshalb setzen wir mit unserem Future Office Konzept auf integrierte Lösungen, die für den Mitarbeiter relevante Informationen und vorhandenes Wissen einfach zugänglich machen und Kommunikation und Kollaboration kombinieren. Die Information muss den Benutzer finden – und nicht umgekehrt!“, meint Daniel Freiberger, Topic-Owner für das Thema Arbeitsplatz der Zukunft bei Tieto. Oft verwenden wir Kommunikationskanäle in unserem täglichen Alltag anders als ursprünglich gedacht. Ein gutes Beispiel dafür ist Email. Email ist aus dem heutigen Geschäftsleben ebenso wenig wegzudenken, wie aus unserem privaten Umfeld. Wir verfassen Nachrichten, Protokolle, Vertragstexte und sonstige Texte aller Art in Emails und schicken diese an den Empfänger. Oftmals schicken wir Emails auch an viele Empfänger, die häufig noch weitere Empfänger hinzufügen. Wodurch sich ein Email, das ein paar Mal als Diskussion zwischen zwei Personen hin und her geschickt wurde, durch den immer größer werdenden Verteiler leicht und schnell ver Hundertfacht. Effizienzfalle Nummer eins! Denn all diese

*Die Bedeutung von Emails geht zurück und alternative Kommunikationskanäle gewinnen an Gewicht.*





Kommunikation muss auch gelesen werden, was unter Berücksichtigung der Vielzahl an sonstigen Kommunikationskanälen, die wir auch noch bedienen, schnell zur Herausforderung werden kann. Oftmals laufen solche E-mailkommunikationen wie ein Life Chat ab: auf die Frage folgt bereits Sekunden später die Antwort und darauf wieder in Echtzeit die Gegenantwort und so weiter. Die vielen Empfänger, die im Verteiler CC hinzugefügt wurden, sind stille Mitleser. Effizienzfrage Nummer zwei! Denn gerade für solche Zwecke, wo Themen ausdiskutiert werden oder gemeinsam an einer raschen Lösung gearbeitet wird, wäre eine Chat, eine Videokonferenz, ein Anruf oder auch ein Meeting weitaus geeigneter. Das Ergebnis dieser Diskussion wiederum findet in Email einen perfekten Kanal, um es – gerne auch einem größeren Empfängerkreis - zuteilwerden zu lassen. Soll bzw. kann man Email aus der Unternehmenskommunikation zur Gänze streichen? Kann man es durch andere, geeignetere Kommunikationskanäle ersetzen, stattdessen mehr auf Collaboration Tools setzen? Dr. Margarete Schramböck, General Manager Dimension Data Austria: „Eine wesentliche Entwicklung werden wir in der unternehmensinternen Kommunikation sehen, in der Email aus meiner Sicht in den nächsten zehn Jahren fast zur Gänze verschwinden wird und neuen Formen der Kommunikation weicht, die wir heute schon als Inhouse-Social Media bezeichnen. In der externen Kommunikation mit Kunden und Lieferanten wird Email weiter seinen Platz finden als Ersatz für Briefe und Fax. Inhouse jedoch werden wir eine Revolution erleben, in der Email keinen wesentlichen Platz mehr einnehmen wird.“

Die neue Welt der Arbeit bringt uns viel Neues, sie bringt uns Flexibilität, Selbstbestimmung und Geschwindigkeit – und all dies benötigt Spielregeln für eine reibungslose Zusammenarbeit. Diese Spielregeln sind auch in Bezug auf die Techniknutzung unternehmensspezifisch zu erstellen: Welches Kommunikationsmittel nutzen wir wofür, und wie nutzen wir es? Manches wird durch die Natur der Sache selbst bestimmt, wie etwa die Unmöglichkeit eines Festnetzgespräches, wenn der Anrufer seinen Arbeitsort nach extern verlegt hat. Manches muss aber auch offen geklärt werden. Wie etwa die Tatsache, dass Email ein großartig funktionierender Kanal ist, wenn es um die Übermittlung von langen Informationen, Protokollen und Nachrichten geht, aber nur geringe Eignung aufweist, wenn ein möglichst zeitnaher Austausch von Informationen im Fokus steht. Ist Email also out? Keineswegs, aber der richtige Umgang mit diesem Medium muss definiert werden. Die neue Welt der Arbeit bringt uns viele neue Möglichkeiten, viele Optionen, um



schneller und effizienter zu werden. Die neue Welt der Arbeit verlangt aber auch nach klaren Regeln, um besagten Effizienzgewinn zu heben und die gesteigerte Komplexität der vielen Informationen und neuen Kommunikationskanäle ein wenig zu lichten. Manche dieser Regeln verschmelzen implizit mit der jeweiligen Unternehmenskultur, manche andere wollen besser explizit ausgesprochen und im Unternehmen als Spielregeln festgemacht werden.

Weiterer kritischer Erfolgsfaktor für Effizienzgewinne in den neuen Arbeitswelten ist neben Spielregeln, Technologienutzung und Veränderungen in der Unternehmenskultur aber auch eine ganz handfeste Veränderung der Büroumgebungen. Was sich verändern sollte und teilweise auch muss, damit beschäftigt sich der nächste Abschnitt.



## Büros in der neuen Welt der Arbeit

Mit der Veränderung von Arbeitsweisen bekommt auch das Büro einen neuen Stellenwert. Eine Veränderung der Arbeitsweisen, die alle Unternehmen betrifft, liegt in der Zunahme projektorientierten Arbeitens. Projektarbeit heißt Teamarbeit, und das zumeist abteilungsübergreifend. In Folge dessen herrscht in den meisten Unternehmen ein chronischer Mangel an Meetingräumen. Die Ursache liegt darin, dass die Planungsstandards, die einem Großteil der heutigen Büros zugrunde liegen, veraltet sind. Diese Standards stellen noch den einzelnen Büroarbeitsplatz in den Vordergrund. Das Ergebnis ist, dass im Verhältnis in 90% der Büros zu geringe Flächenanteile für Meetingräume eingeplant werden. Unter diesem Mangel leiden Mitarbeiter in betroffenen Unternehmen erheblich, und dieser Mangel führt zu einer signifikanten Reduktion der Produktivität. Neben den Zeitaufwänden für die Raumsuche und Raumbuchung ist nichts unproduktiver als Meetings in ungeeigneten Umgebungen abzuhalten. Denn die Notlösung ist dann oft ein Meeting im Büroeck oder in der Cafeteria bzw. im hoffnungslos überfüllten Meetingraum, da der passende Raum nicht verfügbar war.

Getrieben durch Projektarbeit werden unsere Arbeitsweisen kollaborativer. Diese Entwicklung wird noch beschleunigt durch die Zunahme räumlich flexibler Arbeitsweisen in Betrieben, also von Home Office und anderen Formen mobilen Arbeitens. Büroplanungsexperte Andreas Gnesda dazu: „Wird mehr auf Distanz und räumlich flexibel gearbeitet, dann verstärkt das den Effekt, dass vollkommen neue Anforderungen an den Büroraum gestellt werden. Dem Büro kommt eine ganz neue Rolle zu.“ Bürozeit ist dann nicht mehr primär Einzelarbeitszeit. Stattdessen wird Bürozeit in steigendem Maß zu kollaborativer und kommunikativer Zeit. Das heißt, wer ins Büro kommt, möchte sich abstimmen, austauschen, zusammenarbeiten oder einfach mal wieder die Firma als soziales Umfeld spüren und mit Kollegen und Kolleginnen sozial interagieren. Hierfür braucht es nicht Einzelarbeitsplätze, sondern kollaborative Zonen im Büro. Das können Meetingräume sein, offene Kollaborationszonen, in denen zu zweit oder in Teams flexibel wechselnd zusammengearbeitet werden kann sowie sogenannte Social Areas – also soziale Treffpunkte in der Firma. Genau diese Elemente prägen das Bild des Büros der neuen Generation. Und was auch sofort ins Auge fällt, wenn man eines dieser Büros in Wien, Budapest, London oder Paris betritt: Schreibtische findet man weniger. Nurmehr einige Mitarbeiter in bestimmten Funktionen

*Büros fällt in den neuen  
Arbeitswelten eine neue  
Funktion zu.*



verfügen über fixe Arbeitsplätze. Der Großteil der Mitarbeiter hingegen teilt den Schreibtisch flexibel. Dieses Prinzip nennt sich Shared Desk oder Hot Desk. Die meisten Büros dieser nächsten Generation kommen mit 70 Schreibtischen für 100 Mitarbeiter aus. Viele Unternehmen gehen auch weiter; dort reichen 30 bis 50 Schreibtische pro 100 Mitarbeiter.

Was aber auch auffällt in den Büros der nächsten Generation: Diese sind gesundheitsfördernd ausgelegt. Die Zeiten, an denen MitarbeiterInnen 8 oder 10 Stunden am Tag im Bürosessel einbetoniert wurden, gehören hier weitgehend der Vergangenheit an. Eine Studie von Karen Bartz und Michael Kundi an der Med Uni Wien zeigt: Büros der nächsten Generation fördern gesundheitswirksame Bewegung. Woran liegt das: Durch räumlich mobiles Arbeiten werden über den Arbeitstag eine Vielzahl von Bewegungswechseln gefördert. Und in den Büros selbst sind die Arbeitsplätze vielfältiger gestaltet. Es gibt Meetingräume mit Stehtischen oder Schreibtische, an denen im Stehen gearbeitet werden kann. Telefonkonferenzen werden im Stehen oder Gehen abgehalten, da Mitarbeiter mit sogenannten Funk-Headsets ausgestattet werden. Und in so manchem Meetingraum finden sich inzwischen sogar manchmal auch Gymnastikbälle als Sitzgelegenheit statt klassischer Sessel. Generell hält eine Vielzahl alternativer Sitzgelegenheiten, die dynamisches Sitzen erlauben, Einzug in das Büro der nächsten Generation. Die Forscherin Karen Bartz dazu: „MitarbeiterInnen erreichen in einem Büro der nächsten Generation mehr als die doppelte Schrittzahl im Vergleich zu herkömmlichen Büros. Das fördert nicht nur die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen, sondern langfristig ganz erheblich die Gesundheit“. So geht es im Büro der nächsten Generation um wesentlich mehr, als nur die passende Arbeitsumgebung für innovative Arbeitsformen zu schaffen. – Wobei die Einführung neuer innovativer Arbeitsformen unbedingt schrittweise erfolgen sollte. Warum das so ist und wie vorgegangen werden sollte, das beschreibt der nächste Abschnitt.



## New World of Work Transformation – Schritte in die neue Welt des Arbeitens

Die Einführung neuer innovativer Arbeitsweisen funktioniert nicht wie ein Elektroschalter- einfach einschalten und schon ist es hell. Die Transformation einer Unternehmensorganisation muss stattdessen sorgsam schrittweise erfolgen. Denn sonst überfordern die Veränderungen die Mitarbeiter und gleichermaßen die Führungskräfte im Betrieb. Wichtig ist ebenfalls, dass alle Abteilungen mit an Bord sind. Denn die Veränderung betrifft die Mitarbeiter, Prozesse, Methoden und Technologien im Unternehmen ebenso wie die Gestaltung und die Nutzung der Büroinfrastruktur.

Am Anfang des Transformationsprozesses steht das sogenannte „Envisioning“. Hier gilt es in strukturierten Workshops im Führungsteam zunächst eine New World of Work Vision zu entwickeln, die das Zielbild klar umreißt im Sinne von „Wie soll neues Arbeiten in unserem Betrieb ausschauen? Und was wollen wir damit erreichen?“. Wenn dieses Zielbild steht, dann kann die sogenannte Transformation Map aufgestellt werden – siehe unten:

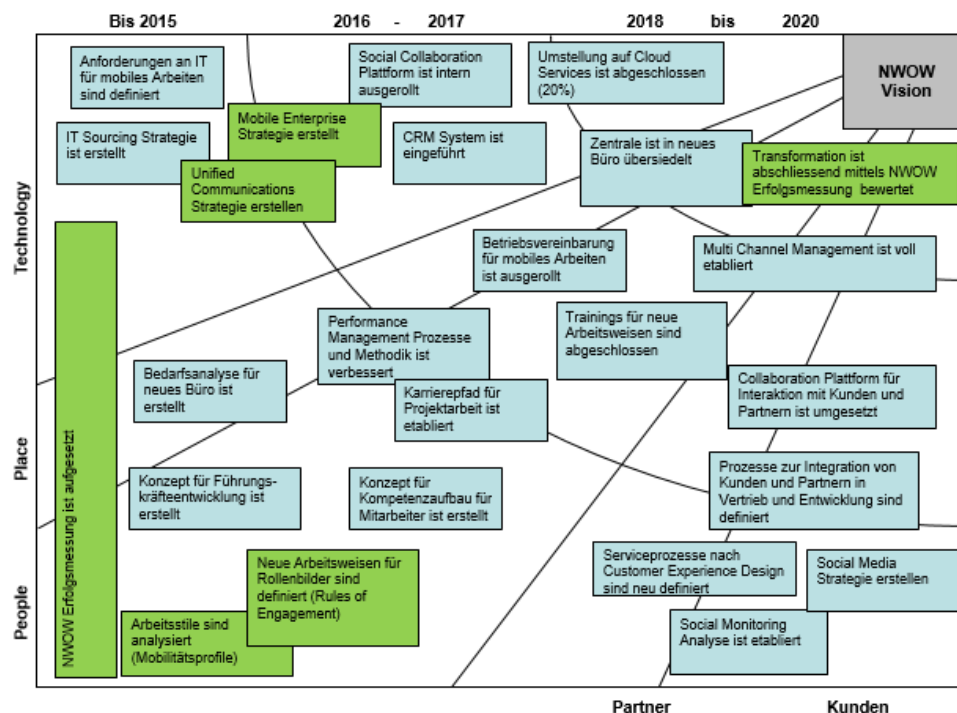


Abbildung „Transformation Map“ (Darstellung der Autoren)



Mithilfe der Transformation Map wird festgelegt, wann welche Schritte auf dem Weg in Richtung neuer Arbeitsweisen in den nächsten Monaten und Jahren gesetzt werden sollen. Wichtiger Meilenstein in der Transformation Map ist die Workstyle Analyse. Hier geht es darum, die Arbeitsweisen der MitarbeiterInnen im Unternehmen genauer unter die Lupe zu nehmen und zu eruieren, welche Mitarbeitergruppen in Zukunft in welchem Ausmaß mobiler Arbeiten können als bisher. Aus den Workstyles wird auch klar, welche Spielregeln für die Kommunikation und Zusammenarbeit in Zukunft erforderlich sind. Diese Spielregeln werden auch oft Rules of Engagement genannt. Beim Arbeiten auf Distanz sind die Rules of Engagement erfolgskritisch. Diese müssen sorgfältig ausgearbeitet und in der Organisation nach und nach implementiert werden. Dies ist Teil des notwendigen Kompetenzaufbaus in der Organisation, der MitarbeiterInnen und Führungskräfte gleichermaßen betrifft. Insbesondere Führungskräfte müssen grundlegend umdenken und deshalb sehr sorgfältig auf Führung in virtuelleren Arbeitssituationen vorbereitet werden. Eine wichtige Kernkompetenz, ohne die neue Arbeitswelten fast nicht funktionieren können, ist das Führen über Ziele. 70 bis 80% der Führungskräfte verlassen sich heute noch auf Führungsprinzipien, die sehr ausgeprägt auf Verhaltenskontrolle beruhen. Das heisst, es wird neben der Aufgabenerfüllung beobachtet, wie sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz verhalten. Das führt zu Performismus im Betrieb. Performismus ist ein Begriff der im New World of Work Forschungszentrum an der IMC FH Krems geprägt wurde und allgemein auch unter „Impression Management“ in der Wissenschaft bekannt ist. Performismus steht für Verhaltensweisen auf der Seite der Mitarbeiter, mit deren Hilfe Leistungsbereitschaft und Leistungswillen am Arbeitsplatz signalisiert wird (ohne, dass unbedingt Leistung dahinter stehen muss). Eine weit verbreitete performistische Verhaltensweise ist zum Beispiel: „Geh möglichst nicht vor Deiner Chefin nach Hause.“ oder „Nimm Anrufe Deiner Chefin auch am Abend an“. Wenn Führungskräften allerdings die erforderlichen Kompetenzen vermittelt werden, Mitarbeiter über Ziele zu führen, dann brechen diese Verhaltensmuster auf beiden Seiten auf. Ab diesem Zeitpunkt wird Leistung an Zielerreichung festgemacht, statt an Verhaltensweisen.

Derartige Veränderungen brauchen Zeit. Die meisten Unternehmen planen zwei bis drei Jahre Zeit für die schrittweise Einführung neuer Arbeitsformen. Ganz wesentlich ist dabei, auf dem Weg die erzielten Fortschritte klar

*Unternehmenstransformation in Richtung New World of Work ist ein schrittweiser Prozess über 3 bis 5 Jahre.*





bewerten zu können, und zwar in klaren Zahlen, Daten und Fakten. Das New World of Work Forschungszentrum an der IMC FH Krems ist genau darauf spezialisiert und begleitet Unternehmen im Transformationsprozess durch sogenannte Erfolgsmessungen. Allerdings muss die Einführung neuer Arbeitsformen nicht immer Jahre auf sich warten lassen. Es geht auch umgekehrt, mittels Reverse Engineering. D.h. neue Arbeitsformen werden quasi über Nacht - mit nur zwei oder drei Monaten Vorlaufzeit - eingeführt und alle Anpassungsmaßnahmen erfolgen im Nachhinein. Diese Methode empfiehlt sich für Unternehmen kleinerer und mittlerer Größe. Michael Raberger, CEO von Ricoh Ungarn dazu: „Wir sind bei der Einführung neuer Arbeitsformen in unserer Niederlassung in Budapest den umgekehrten Weg gegangen. So konnten wir innerhalb kurzer Zeit erhebliche Kosten- und Standortvorteile erzielen. Und die MitarbeiterInnen schätzen die gesteigerte Arbeitsflexibilität im Betrieb sehr und fühlen sich wohl mit dem Quantensprung in Richtung neuer Arbeitsformen.“ Viele Wege führen hier zum Ziel. Erfolgskritisch ist es, zu definieren, was durch die Einführung neuer Arbeitsformen wirklich erreicht werden soll und woran der Erfolg einer New World of Work Transformation am Ende gemessen werden kann.





## Weiterführende Ressourcen

Die Autoren dieses Whitepapers – Michael Bartz und Thomas Schmutzer – veröffentlichen regelmäßig Praxisberichte und Forschungsergebnisse aus dem New World of Work Forschungszentrum der IMC FH Krems auf ihren Blogs (6.000 bis 8.000 LeserInnen pro Monat):

[www.newworldofwork.wordpress.com](http://www.newworldofwork.wordpress.com)

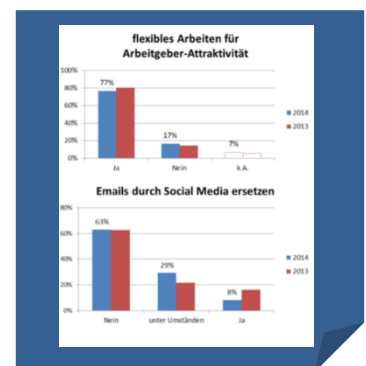
[www.thomasschmutzer.com](http://www.thomasschmutzer.com)

Speziell zum Thema „Gesundheit und Neues Arbeiten“ wird der Wellbeing Blog empfohlen:

<http://karenbartz.com/category/wellbeing/>

Alljährlich führen HMP und das New World of Work Forschungszentrum der IMC FH Krems eine New World of Work Studie durch. Die Ergebnisse der diesjährigen New World of Work Studie sind unter dieser URL verfügbar:

<http://www.hmp-consulting.com/aktuelles/studie>



## Über die Autoren

**Michael Bartz** ist langjähriger Industriemanager (Philips, Capgemini, Microsoft). 2010 hat er sich seinen Lebenstraum erfüllt und eine volle Professur an der IMC FH Krems angenommen. Dort leitet er das „New World of Work“ Forschungszentrum. Das Forschungszentrum ist spezialisiert auf die Erfolgsmessung von New World of Work Unternehmenstransformationen. Zielsetzung ist die Messung und Bewertung der betriebswirtschaftlichen Erfolge und Verbesserungen durch die Einführung neuer innovativer Arbeitsformen und -technologien in Unternehmen.



Informationen und Ergebnisse aus laufenden Forschungsprojekten werden am New World of Work Blog ([www.newworldofwork.wordpress.com](http://www.newworldofwork.wordpress.com)) regelmäßig veröffentlicht. Michael Bartz und Thomas Schmutzer haben im Februar 2014 den Wissenschaftsroman „New World of Work“ publiziert.

Kontakt DI Dipl.-Wirtsch.-Ing. Michael Bartz, Prof. IMC FH Krems:

[contact@michaelbartz.com](mailto:contact@michaelbartz.com)

[michael.bartz@fh-krems.ac.at](mailto:michael.bartz@fh-krems.ac.at)

**Mag. Thomas Schmutzer, CMC**, ist Geschäftsführer und Gesellschafter der HMP Beratungs GmbH ([www.hmp-consulting.com](http://www.hmp-consulting.com)), einem internationalen Beratungsunternehmen. Die Firma ist spezialisiert auf Technologie- und Organisationsberatung aus einer Hand mit dem Beratungsschwerpunkt „New World of Work Unternehmenstransformation“. Die HMP Beratungs GmbH hat eine langjährige Kooperation mit dem New World of Work Forschungszentrum der IMC FH Krems. Ziel ist die Verbindung von wissenschaftlicher Forschung und innovativer Technologie- und Organisationsberatung. Schmutzer hält internationale Vorträge, bloggt regelmäßig unter [www.thomasschmutzer.com](http://www.thomasschmutzer.com), schreibt Kolumnen und ist seit vielen Jahren Jurymitglied des Ebiz Awards Österreichs.



Kontakt Mag. Thomas Schmutzer, CMC Geschäftsführer und Gesellschafter der HMP Beratungs GmbH:

[thomas.schmutzer@hmp.co.at](mailto:thomas.schmutzer@hmp.co.at)