



Welche Strukturen für mobiles und flexibles Arbeiten Unternehmen schaffen müssen

Große Freiheiten

Arbeiten wo und wann man will – was für die einen überaus verlockend ist, lässt andere an ständige Erreichbarkeit und fehlenden Feierabend denken. Das mobile Büro ist bereits Realität, längst gibt es die technischen Voraussetzungen. Nur die Unternehmen hinken oft noch hinterher – mit zum Teil fatalen Folgen.

Als Yahoo-Chefin Marissa Mayer 2013 ihre Mitarbeiter vom Home Office zurück in die Firma beorderte, ging ein Raunen durch die Arbeitswelt. Yahoo wollte mit der Rückkehr Teamarbeit und Kommunikation fördern. Darauf komme es schließlich bei der Wissensarbeit an. Mit Mitarbeitern, die dezentral an ihren Rechnern zu Hause sitzen, funktionierte das offenbar nicht so gut.

Dabei kann es auch anders gehen, sofern das Thema „mobiles Arbeiten“ fest in der Unternehmensstruktur verankert ist. Das ist jedoch bislang selten der Fall. Das klassische Home Office nutzen der Befragung „Mobiles und entgrenztes Arbeiten“ des Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) zufolge nur rund 30 Prozent der Arbeitnehmer – zumindest zeitweise. Am ehesten wird es den Führungskräften ermöglicht. Großunternehmen sind da

großzügiger. Von ihnen erlauben rund 50 Prozent generell die Arbeit außerhalb der Firma.

Selbst wenn das Home Office angeboten wird, ist es selten vertraglich geregelt. Die Mitarbeiter werden in vielen Fällen, was Zeit und Ausstattung angeht, sich selbst überlassen. So das Ergebnis der BMAS-Befragung. Gerade einmal 16 Prozent der Heimarbeiter haben eine Regelung mit ihrem Arbeitgeber. So verwundert es kaum, dass 56 Prozent von ihnen nach Feierabend im Home Office arbeiten – zumeist ohne finanziellen Ausgleich.

Wie sieht es in den Verwaltungsgebäuden selbst in Sachen Flexibilität aus? Noch immer sind Funktionszonen und offene Raumkonzepte keineswegs allgegenwärtig. So stellte der Büromöbelhersteller Steelcase kürzlich in seiner Studie „Mitarbeiterengagement und Ar-

beitsplätze in aller Welt“ (siehe nachfolgende Seiten) fest, dass in Deutschland nach wie vor das Einzelbüro die mit Abstand häufigste Büroform ist. Offene Konzepte seien dagegen weniger üblich. Nur 19 Prozent der Befragten arbeiten ausschließlich im Open Space, lediglich sieben Prozent verfügen über keinen fest zugeordneten Arbeitsplatz, nutzen also Funktionszonen und flexible Arbeitsplätze. Dagegen verfügen 54 Prozent über ein Einzelbüro.

Dabei ist der Wunsch nach Arbeit im Home Office oder zumindest nach mehr Flexibilität, was Arbeitsort und -zeit angeht, hoch. Rund 30 Prozent der Angestellten, die aus verschiedenen Gründen nicht im Home Office arbeiten, würden es gerne tun, fand das Bundesarbeitsministerium heraus.

Bislang machen vor allem große Unternehmen vor, wie flexibles und mobiles



Daimler will mit offenen Bürokonzepten Kommunikation und Teamarbeit unterstützen. Ähnlich wie am Standort Sunnyvale im Silicon Valley sehen viele Daimler-Büros in Deutschland aus. Foto: Daimler



Offene und flexible Raumangebote im Adidas-Gebäude „Pitch“ sollen die Kreativität der Mitarbeiter fördern. Foto: adidas

Arbeiten funktionieren kann. Beispiel Adidas: Im Sommer 2015 zogen 300 Mitarbeiter aus der Zentrale in Herzogenaurach in ein neues Bürogebäude mit dem Namen „Pitch“. Hier sollen verschiedene Bürokonzepte getestet werden. Es gibt offene Bereiche für die Kommunikation und Zonen für konzentrierte und kreative Arbeit, dazu Relax- und Rückzugsbereiche. Der Test soll zeigen, wie verschiedene Abteilungen in einer solch offenen, flexiblen Umgebung zusammenarbeiten und wie sich die unterschiedlichen Tätigkeiten in den Funktionszonen ausführen lassen. Wichtigstes Ziel: die Förderung der Kreativität. Nach Meinung der Verantwortlichen funktioniere das am besten, wenn sich die Mitarbeiter selbst aussuchen können, wo sie je nach aktueller Aufgabe arbeiten wollen.

Auch in anderen Unternehmen, etwa bei Microsoft in München oder an verschiedenen Standorten bei Daimler, haben sich flexible Arbeitsumgebungen und mobiles Arbeiten außerhalb der Firma durchgesetzt. Bei Daimler können Beschäftigte wahlweise im Home Office oder auf Reisen, in Gleit- oder Teilzeit arbeiten. Offene Bürokonzepte dienen dazu, Kommunikation und Teamarbeit zu fördern. Schallgeschützte Ruhe-zonen sind für konzentriertes Arbeiten vorgesehen. Dass diese Wahlmöglich-

keiten bestehen, ist unter anderem auf eine Mitarbeiterbefragung im Sommer 2015 unter Beschäftigten der Generation Y zurückzuführen. Die stellen an den deutschen Daimler-Standorten bereits rund 25 Prozent der Belegschaft.

FÜHREN AUF DISTANZ

An der Strategie solcher Konzerne zeigt sich, worauf es bei der Einführung von mobilen und flexiblen Arbeitsmodellen ankommt: die Mitarbeiter miteinbeziehen, verschiedene Konzepte testen und die neue Arbeitswelt fest in der Unternehmensstrategie verankern. Das stellt auch neue Anforderungen an die Führungskräfte. „Führung findet zunehmend auf Distanz statt und viele Teams existieren nur noch im virtuellen Raum. Mit der Digitalisierung werden Hierarchiestufen abgebaut, Mitarbeiter organisieren sich zunehmend selbst und arbeiten stärker in Netzwerken“, sagt Professor Dr. Jochen Prümper. Er lehrt Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin) und ist Autor der Studie „Mobiles Arbeiten“.

Sie entstand als Gemeinschaftsprojekt des Spring Messe Managements, des bao – Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie, der Deutschen Gesellschaft für Personal-

führung und der HTW Berlin. „Gemeinsame Ziele zu vereinbaren, die Zielerreichung nachzuverfolgen und zeitnah Feedback zu geben, verlangen in der digitalen Arbeitswelt neue Formen der Kommunikation und der Zusammenarbeit, die noch nicht alle Führungskräfte beherrschen“, heißt es in der Studie.

Bei der Beurteilung, ob das Unternehmen für künftige Anforderungen gewappnet ist, gehen die Meinungen zwischen Management und Mitarbeitern auseinander. Während der überwiegende Teil der Führungskräfte meint, „überwiegend bis völlig“ für die Anforderungen IT-gestützter, mobiler Arbeitsformen gerüstet zu sein, sehen das weniger als die Hälfte der Nicht-Führungskräfte so, berichtet Prümper. Deshalb fordert er: „Vor dem Hintergrund von Arbeit 4.0 müssen Führungskonzepte neu gedacht werden, um den komplexen Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden. Dazu gehört auch die selbstkritische Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.“

Angesichts der stetig steigenden Bedeutung von Wissensarbeit, die besonders hohe Anforderungen an eine gemeinsame Vertrauensbasis stellt, sei das umso wichtiger. „Beziehungsmanagement gewinnt in einer Kultur des Vertrauens eine ganz neue Dimension. Führungskräfte, die an einem traditio-



Im neuen Adidas-Bürogebäude „Pitch“ testen 300 Mitarbeiter verschiedene Bürokonzepte.
Foto: adidas

nellen Führungsverständnis festhalten und auf Präsenz pochen, werden diesen neuen Entwicklungen nicht gerecht“, stellt Prümper fest.

Firmen, die mobiles Arbeiten nicht erlauben, könnten den Anschluss verlieren und für gefragte Fachkräfte unattraktiv werden, sagt der HTW-Professor und verweist auf die Work-Life-Balance als Statussymbol. „Sie gerät zunehmend zum wesentlichen Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers und sie betrifft auch eine freiere Wahl des Ortes, an dem man leben möchte.“

Seiner Einschätzung nach wird sich die Arbeitswelt auch deshalb ändern, weil ein Wandel in der Gesellschaft stattfindet – hin zu einer freieren Entfaltung, weg von starren Strukturen. So sähen die meisten die Vorteile mobilen Arbeitens vor allem in höherer Flexibilität und im Zuge dessen in attraktiveren Arbeitsaufgaben. „Hierin erkennt mehr als jeder Dritte Vor- und nur jeder Zehnte Nachteile“, fasst er zusammen.

Zu den Nachteilen zählt die Notwendigkeit zur ständigen Selbstorganisation in einer unstrukturierten und dynamischen Arbeitssituation, stellt Prümper fest. „In diesem Zusammenhang konstatieren in unserer Studie 78 Prozent der Befragten, dass Mobile Worker vor allem mehr Selbstständigkeit, Flexibilität, Kreativität, Verantwortungs- und Leistungsbeurteilung sowie Zuverlässigkeit benötigen.“ Auf der anderen Seite stehen drohende soziale Isolation und mangelnde Unterstützung durch fehlende persönliche Kontakte. Hier stehen Führungskräfte in der Verantwortung.

Doch aufhalten lässt sich der Trend zum Mobile Office nicht mehr. Die kommende Generation der Arbeitnehmer steht bereits in den Startlöchern und sie wünscht sich von ihrem Arbeitsleben

vor allem Erfüllung und Flexibilität. Das zeigt sich anhand einer vom Elektronikhersteller Ricoh im Herbst 2015 herausgegebenen Studie. Sie analysierte die Wünsche und Erwartungen der „Generation Z“, also derjenigen, die heute jünger als 20 Jahre alt sind und sich schon bald Büros mit den „Ypsilonern“ und der „Generation X“ teilen werden.

Bereits mit der Generation X, den heute um die 30- bis 50-Jährigen, fand ein fundamentaler Wandel in der Arbeitswelt statt, der vor allem mit dem Siegeszug neuer Technologien zusammenhängt – vom PC bis zu Cloud-Lösungen, Smartphone und Tablet. Und die „Neuen“ haben ehrgeizige Pläne: Rund zwei Drittel der Befragten glauben, dass ihr Eintritt in die Arbeitswelt große Veränderungen durch neue Arbeitsmethoden nach sich ziehen wird. Sie wünschen sich flexible Arbeitszeiten und Technologien, die eine effiziente Zusammenarbeit fördern. Vor allem die Kommunikation zählt – mangelnder Austausch untereinander wird von 43 Prozent als störend angesehen.

„Der Informationsaustausch war früher einfacher, als viele Firmen nur über ein Büro verfügten, in denen sich Mitarbeiter problemlos von Angesicht zu Angesicht austauschen konnten“, sagt Ingo Wittrock, Marketingleiter bei Ricoh Deutschland. „Das wurde aufgrund gesteigener Globalität und Mobilität immer schwieriger, weil nun mehr Menschen über verschiedene Länder und Zeitzone hinweg zusammenarbeiten. Auf dem Weg in die nächste Phase der Arbeitsplatzumgebung wird sich das noch verstärken.“ Ein guter Informationsfluss ist damit eine der wichtigsten Anforderungen an Unternehmen.

Ohne mobile Technologie ist das kaum möglich. Die IT ist dafür gerüstet. So er-

möglichen Cloud-basierte Services den Zugriff auf riesige Datenmengen von jedem Ort zu jeder Zeit. Mobile IT-Lösungen werden in wenigen Jahren dazu beitragen, dass eine hohe Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes die Regel sein wird. Das sagt die Studie „Arbeitswelten 4.0“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO voraus. „Anstelle von Geschäftsreisen treten dann Videokonferenzen und holografische Kommunikation. Intelligente Applikationen werden erlauben, dass wir auch mit Menschen, deren Sprache wir nicht sprechen, am Telefon in unserer Muttersprache kommunizieren können“, prognostiziert Prümper.

Um die besten Köpfe der kommenden Generation anzuziehen, dürfen Unternehmen nicht stehen bleiben. Sie müssen die von der Generation Z eingeforderten Strukturen implementieren, ohne die Bedürfnisse der Älteren zu vernachlässigen. Die künftige Belegschaft wird da wohl mitspielen, belegt die Ricoh-Studie. Demnach sehen 88 Prozent der Befragten in der generationenübergreifenden Belegschaft großes Potenzial.

Nach Meinung von Experten wird diese künftig überwiegend mobil arbeiten. Die Technologien gibt es bereits und die Mitarbeiter sind in Sachen Home Office überwiegend positiv gestimmt. Und die Nachteile? Wird in Zukunft ohne persönliche Kontakte gearbeitet und das überall und immer? Nein, meint jedenfalls Wissenschaftler Prümper. „Die räumliche Nähe und Konzentration von Personen und Unternehmen wird dann zwar tendenziell, aber nicht massiv an Bedeutung verlieren. Persönliche Nähe schafft Vertrauen und erleichtert es, Netzwerke zu pflegen.“

Nadia Hamdan