

New Work – neue Arbeitswelten für digitale Zeiten

Wie der Arbeitsplatz der Zukunft aussehen sollte

THOMAS WALA*)



Unternehmen, die die Chancen der Digitalisierung nutzen wollen, müssen insgesamt agiler werden und sich in vielerlei Hinsicht fundamental wandeln. Wie dieser Wandel Arbeitsprozesse künftig verändern wird und wie Arbeitsplätze dementsprechend gestaltet sein sollten, erläutert der folgende Beitrag.

1. Digitalisierung & Co

Die Digitalisierung aller Lebensbereiche ist eine der bedeutendsten Herausforderungen unserer Zeit. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen vielfältige Einsatzmöglichkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft und beeinflussen grundlegend die Art und Weise, wie wir wirtschaften und arbeiten. Auch weitere Trends wie demografische Entwicklungen, die zunehmende Bedeutung von Wissen und Innovation, Wertewandel und fortschreitende Globalisierung verändern die Arbeitswelt der Zukunft.¹⁾

In der Produktion übernehmen immer häufiger Roboter schwere körperliche Arbeit und in der Verwaltung werden alle standardisierbaren Routinetätigkeiten zunehmend durch Computerprogramme ersetzt.²⁾ Strategische, kreative und gestalterische Aufgaben werden mangels Standardisierbarkeit wohl weiterhin von Menschen ausgeführt, jedoch weitestgehend entkoppelt von Zeit und Ort. Sie können durch digitale Werkzeuge (wie virtuelle Modellierung und Simulation) unterstützt werden.

All diese Veränderungen erfordern eine grundlegende Neugestaltung von Strukturen und Prozessen in Unternehmen. So sind ein steigender Dezentalisierungsgrad und mehr Autonomie für einzelne Mitarbeiter und interdisziplinär zusammengesetzte Teams angezeigt, weil in einem immer volatiler, unberechenbarer und komplexer werdenden Umfeld für die mit steilen Hierarchien regelmäßig einhergehenden langen Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse einfach keine Zeit mehr bleibt.³⁾

Entsprechend muss sich auch die Rolle der Führungskräfte in Unternehmen verändern. Denn je selbst verantwortlicher Mitarbeiter agieren, desto stärker müssen Führungskräfte als Coaches und Enablers agieren. Bei einem solchen Rollenverständnis treten Top-down-Anweisungen und Überwachung zunehmend in den Hintergrund. Vielmehr bieten Führungskräfte ihren Mitarbeitern bei Bedarf Unterstützung bei der Bewältigung von Problemen an und stellen sicher, dass diese alle Informationen und Ressourcen zur Verfügung haben, um vereinbarte Aufgaben erfolgreich erledigen zu können. Insgesamt muss sich Führung künftig mehr denn je an den Mitarbeitern orientieren und deren Anliegen berücksichtigen, damit diese sowohl befähigt als auch motiviert sind, Höchstleistungen für das Unternehmen zu erbringen.⁴⁾

Neben einer flachen Aufbauorganisation, einem stärker beziehungsorientierten Führungsverhalten sowie einer auf Vertrauen, Experimentierfreude und Fehlertoleranz basierenden Unternehmenskultur können nicht zuletzt auch kooperationsfördernde Büroarchitekturen einen wichtigen Beitrag zu mehr Agilität im Arbeitsalltag leisten.⁵⁾

*) FH-Prof. Mag. Dr. Thomas Wala, MBA ist Institutsleiter an der FH Technikum Wien.

¹⁾ *Franken*, Führen in der Arbeitswelt der Zukunft (2016) 3.

²⁾ *Gillies*, Künstliche Intelligenz in Unternehmen, managerSeminare 222 (September 2016), 58.

³⁾ *Doyé*, Digital Leadership, in *Fend/Hofmann*, Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen (2018) 197 (200 ff).

⁴⁾ *Schwarz Müller/Brosi/Welpe*, Führung 4.0, in *Hildebrandt/Landhäuber*, CSR und Digitalisierung (2017) 617.

⁵⁾ *Kohlert*, Büro-Flächen-Gestaltung, in *Klaffke*, Arbeitsplatz der Zukunft (2016) 119 (120).

2. New Work

Unter verschiedenen Begriffen (wie „New Work“, „Agile Office“, „Arbeit 4.0“ etc) haben bereits zahlreiche Unternehmen neue Bürowelten eingeführt, die nicht nur auf eine optimierte Flächennutzung, Energieeffizienz und die damit erzielbaren Kosteneinsparungen abzielen. Moderne Bürokonzepte sollen nämlich insbesondere auch die abteilungsübergreifende Kommunikation und Kollaboration erleichtern, Kreativprozesse unterstützen und damit die Innovationskraft steigern sowie schließlich auch die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt (Employer Branding) heben.⁶⁾

Grundlegendes Gestaltungsmerkmal ist in der Regel eine offene und tageslichtdurchflutete Raumfläche, die in flexibel nutzbare Zonen unterteilt ist, vielfältige Arbeitsmöglichkeiten vorsieht und vor allem Raum für Interaktion bietet (Open-Space-Büro). Mitarbeiter können dann je nach Aufgabe die passende Arbeitsstation wählen: für Routinetätigkeiten den Platz in der Homebase, für hoch konzentriertes Arbeiten den Platz im störungsfreien Thinktank, für kreative Teamarbeit den Innovation-Space und für den informellen Austausch die Lounge.⁷⁾

Arbeitsplätze können entweder per Sichtkontrolle belegt werden oder durch Buchung. Sichtkontrolle setzt eine Einsicht in die betreffenden Räume (beispielsweise durch Glasanteile) voraus. Platzbuchungen erfolgen entweder mittels App durch die Mitarbeiter selbst oder über eine Person am Empfang.

Ergänzend können Mitarbeiter an einigen Tagen auch im Home-Office arbeiten, sofern sie auch von zu Hause aus ihre Arbeit adäquat erledigen können und dadurch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-Life-Balance) und/oder eine deutliche Reduktion unproduktiver Pendelzeiten erreichen können.



Abbildung 1: Innovative Bürolandschaften

⁶⁾ Klaffke, Neue Arbeitswelten erfolgreich einführen, *changement!* 1/2017, 14.

⁷⁾ Klaffke, *changement!* 1/2017, 14.

3. Online-Kollaboration

Wenn bei zunehmend flexiblen Arbeitszeiten und -orten der tägliche Austausch mit Kollegen nur mehr eingeschränkt über den Bürotisch hinweg stattfinden kann, müssen andere Kommunikationsformen diese Lücke schließen.

Diesbezüglich bietet sich der Einsatz von Online-Kollaborationstools (zB Microsoft Teams, Slack, Workplace) mit integrierten Messaging-, Chat- und Videoconferencing-Funktionalitäten an. Mit diesen Tools kann der Austausch von Informationen zu einem bestimmten Thema oder Projekt in einem entsprechenden Kanal gebündelt werden. Auf diese Weise ist der Kontext neuer Nachrichten, die gegebenenfalls auch geliked und/oder kommentiert werden können, immer auf einen Blick erkennbar. Damit reduziert die Verwendung eines Online-Kollaborationstools die häufig beklagte E-Mail-Flut im Unternehmen, senkt die Reisekosten und trägt so zu einer effektiveren und effizienteren Zusammenarbeit bei.⁸⁾

Wenngleich die Kommunikation in Unternehmen somit in Zukunft verstärkt über Online-Tools erfolgen wird, bedarf es weiterhin auch regelmäßiger persönlicher Begegnungen am Arbeitsplatz, um dadurch den im Digitalzeitalter noch wichtiger werdenden Aufbau von Teamgeist und Vertrauen unter den Mitarbeitern zu unterstützen.⁹⁾ Büros werden somit in Zukunft vor allem zu Kommunikationszentren, zu Orten der Begegnung und Vernetzung sowie zu Orten der kreativen Team- und Projektarbeit.¹⁰⁾ Die Büroarchitektur muss diesen intensiven Austausch bestmöglich unterstützen, beispielsweise indem der durch den Ersatz von Einzelbüros durch flexibel nutzbare Shared Desks erzielte Raumgewinn für mehr Meeting-Räume, bequeme Lounges oder eine Cafeteria in möglichst zentraler Lage verwendet wird.

Damit die in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort flexiblen Arbeitsmodelle auf der anderen Seite nicht dazu führen, dass sich Mitarbeiter genötigt fühlen, rund um die Uhr zu arbeiten, ist es außerdem zentral, dass Führungskräfte ihre Erwartungen hinsichtlich der Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter klar kommunizieren und diese auch selbst vorleben, beispielsweise indem sie ihre Angestellten nach bestimmten Uhrzeiten oder am Wochenende nicht mehr mobil kontaktieren. Zunehmend müssen jedoch die Mitarbeiter mittels Selbstorganisation und -disziplin die aus dem Verschwinden klarer Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben resultierenden Herausforderungen eigenverantwortlich managen.

4. Spielregeln

Vor dem Start in die neue Welt des Arbeitens sollten in Workshops mit den Führungskräften und den Mitarbeitern verschriftlichte Spielregeln (Rules of Engagement) für die wichtigsten zukünftigen Arbeitsszenarien entwickelt werden. So könnte man beispielsweise vereinbaren, dass die Einladung zu Meetings künftig ausschließlich über den elektronischen Kalender erfolgen soll und wie dieser konkret zu führen ist. Denn ohne einen „sauberen“ elektronischen Kalender endet die Zusammenarbeit auf Distanz häufig im Chaos.¹¹⁾

Weiters könnten diese Spielregeln vorsehen, dass ein Arbeitsplatz in einem sauberen Zustand zu hinterlassen ist, dass in Büros mit mehreren Arbeitsplätzen keine geruchsintensiven Speisen verzehrt werden sollen, dass im Thinktank keine Telefonate geführt werden, dass eine Verwendung von Meeting-Räumen eine vorherige elektronische Reservierung erfordert etc.

⁸⁾ Frank/Hübschen, Out of Office (2015) 202.

⁹⁾ Sprenger, Radikal digital (2018) 119.

¹⁰⁾ Peschl/Fundneider, Büro als Treiber von Wissens- und Innovationsprozessen, in Klaffke, Arbeitsplatz der Zukunft (2016) 31.

¹¹⁾ Bartz/Schmutzer, New World of Work (2014) 178.

Sind die Spielregeln erste einmal aufgestellt, sollten sie unter Nutzung der während der Transformationsphase gemachten Erfahrungen weiter optimiert werden. Man sollte nicht versuchen, von Beginn an perfekte Spielregeln aufzustellen. Wichtig ist es vielmehr, Fehler zuzulassen und diese dann systematisch im Zuge iterativer Verbesserungen auszumergen. Die meisten Firmen kommen mit Spielregeln für 30 bis 40 Szenarien aus. Alles, was darüber hinausgeht, ist höchstwahrscheinlich zu viel an Detail bzw ein eher kontraproduktiver Überperfektionismus.¹²⁾

5. Gesunder Arbeitsplatz

Moderne Bürolandschaften können aber auch einen Beitrag zur Gesundheit der Mitarbeiter leisten.¹³⁾ Neben ergonomischen Arbeitsplätzen richten immer mehr Unternehmen einen firmeneigenen Fitnessraum für die Mitarbeiter ein. Ein solcher Raum ist eine ideale Maßnahme, um gleichzeitig die Effektivität der bestehenden Mitarbeiter zu erhöhen, diese durch erhöhte Zufriedenheit im Unternehmen zu binden und neue Argumente für das Recruiting zu schaffen.

Nicht zuletzt zeigt sich unter dem Schlagwort „Active Office“ bei innovativen Bürokonzepten auch der Trend, gezielt Fittesselemente in den Büroalltag zu integrieren. So hat beispielsweise die Sparkasse Rhein-Nahe in Bad Kreuznach einen virtuellen Wassergraben angelegt, der mit einem großen Schritt übersprungen werden soll. Zudem hängen in manchen Gängen Sandsäcke, in die beim Vorbeigehen hineingeschlagen werden kann, und es finden sich Stehtische mit integrierten Expandern, die bei Stand-up-Meetings ein leichtes Aktivieren der Beinmuskulatur erlauben.¹⁴⁾

Wie aktiv die Mitarbeiter derartige Angebote nutzen, wird freilich auch davon abhängen, inwieweit sich die Führungskräfte auch in diesem Zusammenhang ihrer Vorbildwirkung bewusst sind und selbst ein gesundheitsförderndes und -bewahrendes Verhalten zeigen.¹⁵⁾

6. Change-Management

Die Umstellung von einer traditionellen Bürolandschaft auf New Work muss von einem visionären Topmanagement initiiert durch ein interdisziplinär besetztes Projektteam (Human Resources, Facility-Management, zukünftige Nutzer, Innenarchitekt, Möbelfirma etc) umgesetzt werden. Durch eine fundierte Ziel- und Bedarfsplanung zu Beginn des Projekts stellt man sowohl attraktive und passgenaue Arbeitsbedingungen für die späteren Nutzer als auch die erforderliche Anpassungsfähigkeit der Bürokonfiguration an sich im Zeitablauf ändernde Anforderungen sicher. Ziel muss es letztlich sein, im Spannungsfeld der Zielaspekte Funktion, Form (Corporate Identity), Kosten und Zeit auf der insgesamt verfügbaren Fläche eine große Nutzungsvielfalt mit ausreichend Platz sowohl für formelle und informelle Kommunikation als auch für individuelles, konzentriertes Arbeiten zu schaffen.¹⁶⁾

Eine solche Umstellung stellt freilich eine massive Veränderung im Arbeitsalltag dar, die vielen Führungskräften und Mitarbeitern schwerfällt. Beispielsweise empfinden es nicht wenige als Verlust von Privatsphäre und erreichtem Status, wenn sie ihr Einzelbüro aufgeben sollen.¹⁷⁾ Andere empfinden das am Ende des Tages erforderliche Aufräumen des Arbeitsplatzes für dessen nächsten Nutzer (Clean-Desk-Policy) als lästig oder sehen keinen Sinn darin, praxiserprobte Aktenstapel und eine nur für Außenste-

¹²⁾ Bartz/Schmutzer, New World of Work, 180.

¹³⁾ Kleemann, ActiveOffice®, in Klaffke, Arbeitsplatz der Zukunft (2016) 251.

¹⁴⁾ Klaffke, Agile Organisationsgestaltung für digitale Zeiten, in FS Bellmann (2018) 131 (134 f).

¹⁵⁾ Franken, Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 100.

¹⁶⁾ Kohlert, Büro-Flächen-Gestaltung, 130 f.

¹⁷⁾ Klaffke, changement! 1/2017, 15.

hende chaotisch wirkende Zettelwirtschaft gegen softwarebasierte Produktivitäts- und Kollaborationstools einzutauschen, nur damit Ablage und Kommunikation zukünftig weitestgehend papierlos erfolgen können (Paperless Office).

New-Work-Projekte sind daher jedenfalls durch ein professionelles Change-Management zu begleiten, zu dessen Bestandteilen neben einschlägigen Weiterbildungsmaßnahmen vor allem ein maßgeschneiderter Kommunikationsplan gehört, welcher über verschiedene Kanäle (Workshops, Newsletter etc) die qualitativen Verbesserungen (zB höhenverstellbare Tische, Ausstattung mit Diensthandys und Laptops) und neuen Wahlmöglichkeiten bei der Büronutzung in den Vordergrund stellt. Weiters ist eine frühzeitige Einbindung nicht nur des Betriebsrats, sondern aller Mitarbeiter als „Co-Architekten“ der neuen Bürowelt unerlässlich. Diesbezüglich haben sich in der Praxis Ideenwettbewerbe für Namen von Besprechungsräumen oder Abstimmungen über einzelne Mobiliarelemente als sinnvolle Elemente der Veränderungsdraturgie bewährt.¹⁸⁾ Auch eine Musterfläche, in der die neue Arbeitswelt für die Mitarbeiter vorab erlebbar gemacht wird, unterstützt deren Mitnahme auf die Veränderungsreise.¹⁹⁾

Sinnvollerweise wird man sich für den Change auch Expertise von außen holen. Spezialisierte Unternehmensberater, die bereits mehrere New-Work-Projekte begleitet haben, kennen die verschiedenen Chancen und Risiken bei derartigen Projekten und verfügen über einen großen Wissensschatz sowie zahlreiche nützliche Tools für die Projektplanung und -umsetzung. Beispielsweise können Spezialisten mit einer wissenschaftlichen Analysemethode namens Space Syntax bereits in der Konzeptionsphase die räumlichen Eigenschaften verschiedener Layouts durch Simulation und Visualisierung mittels Wärmebildern systematisch untersuchen und optimieren und damit das Risiko von Fehlplanungen minimieren.²⁰⁾

i Auf den Punkt gebracht

Unternehmen, die die Chancen der Digitalisierung ausschöpfen wollen, müssen insgesamt agiler werden und sich in vielerlei Hinsicht fundamental wandeln. Dieser Wandel beginnt am Arbeitsplatz und verlangt, Büro- und Arbeitswelten einzuführen, die sowohl die hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikation und Kollaboration als auch die Selbstorganisation der Mitarbeiter optimal unterstützen. Geschlossene Büroräume mit einem oder mehreren Arbeitsplätzen entlang eines Mittelflurs (Zellbüros) werden einer Wertschöpfungsarchitektur, die von kreativer Team- und Wissensarbeit lebt, nicht mehr gerecht. In zeitgemäßen Bürolandschaften bieten flexibel nutzbare Zonen eine Vielzahl an Arbeitsmöglichkeiten, was es den Mitarbeitern ermöglicht, den zur jeweiligen Aufgabe passenden Ort frei wählen zu können.

Der Übergang von traditionellen Bürokonfigurationen zu zukunftsorientierten Bürolandschaften erfordert einen tief greifenden Kulturwandel, der durch ein professionelles Change-Management orchestriert werden muss. Vor allem aber erfordert ein solcher Wandel eine andere Interpretation der Rollen einer Führungskraft, die nicht mehr anweisen und kontrollieren, sondern als Gestalter und Berater Rahmenbedingungen schaffen sollte, die es den Beschäftigten ermöglichen, optimale Leistungen zu erbringen. Und es versteht sich fast von selbst, dass Führungskräfte das Arbeiten in offenen und flexiblen Bürolandschaften vorleben müssen. Denn es ist wäre schwer vermittelbar, wenn zwar die Mitarbeiter im Zuge der Büromodernisierung zukünftig nach dem Desksharing-Prinzip arbeiten sollen, die Führungsmannschaft aber weiterhin in statusvermittelnden Einzelbüros im obersten Stockwerk verharft.

¹⁸⁾ Klaffke, *change! 1/2017*, 15.

¹⁹⁾ Kohlert, *Büro-Flächen-Gestaltung*, 131.

²⁰⁾ Kohlert, *Büro-Flächen-Gestaltung*, 132 ff.