

OFFICE AKADEMIE ROUNDTABLE: NEUE ARBEITSWELTEN

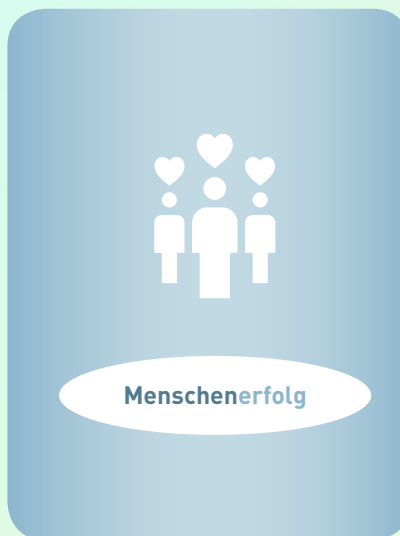
«Erfolg»

EXECUTIVE SUMMARY

DER MENSCH IST MITTEL - PUNKT



DER MENSCH IST MITTELPUNKT



DEN ERFOLG IM MITTELPUNKT



Beraten → Befragen → Begeistern → Befähigen → Beschleunigen → Betreiben

«Bewusstes Verlassen der eigenen Komfortzone und das Risiko sich zu blamieren, zeichnet erfolgreiche Menschen aus.»

Gabrielle Keuerleber

«Misserfolg und Irrtümer sind kein Umweg, sondern der direkteste Weg zum Erfolg.»

Prof. Theo Wehner

«Wesentlich ist die Kombination zwischen menschlichem und unternehmerischem Erfolg.»

Hans-Peter Huber



Am Mittwoch, den 27. Mai 2015, fand der 8. ROUNDTABLE zum Thema «Neue Arbeitswelten» statt. Im Rahmen der OFFICE AKADEMIE bietet Witzig The Office Company führenden Experten aus Wissenschaft und Praxis die Möglichkeit für gezielten fachlichen Austausch.

Teilnehmer

Markus Badertscher

Leiter Innovation und strategische Projekte, Swisscom AG

Dr. Joël Luc Cachelin

Gründer und Geschäftsführer, Dr. Cachelin's Wissensfabrik

Dr. Annina Coradi

Workspace Consultant, Witzig The Office Company

Hans-Peter Huber

Abteilungsleiter Immobilienbewirtschaftung,
Baudirektion Kanton Zürich

Barbara Josef

Leiterin Kommunikation & gesellschaftliches Engagement,
Microsoft Schweiz

Gabrielle Keuerleber

Lead Workplace Creation, Novartis AG

Hugo Lombriser

Change Manager Smart Working, Credit Suisse

Nicole Passavent

Kulturentwicklung, Projektleitung „Work Smart“ – neue
Arbeitswelten, Post CH AG

Denise Rast

Business-Projektleiterin, Credit Suisse

Prof. Hartmut Schulze

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW Olten

Danny Schweingruber

Leiter Zentrum für Neue Arbeitswelten,
Witzig The Office Company

Prof. Theo Wehner

Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie,
ETH Zürich

Die OFFICE AKADEMIE bringt Vordenker im Bereich Büro- und Arbeitswelten am ROUNDTABLE zusammen. Zu verschiedenen, aktuellen Themen treffen sich Wissenschaftler, Anwender und Experten aus der Praxis, um neue Bedürfnisse von heute und morgen zu diskutieren.



Ilona Schöne, Moderation
Textrettung Bodensee

Abstract

Die Diskussion im Rahmen des 8. OFFICE AKADEMIE ROUNDTABLES bewegte sich in einem erweiterten Radius rund um die Neuen Arbeitswelten und hatte das vielschichtige Thema Erfolg zum Gegenstand. Ausgangspunkt der Diskussion bildete eine Darstellung, die von folgenden Inhalten ausging: En gros fokussierten Unternehmen über geraume Zeit ausschliesslich auf den wirtschaftlichen Erfolg. Das vorherrschende Menschenbild reduzierte Mitarbeitende oder Kunden zu Kennziffern und Umsatzbringern. Profit stand isoliert im Zentrum der Betrachtungen. Im Zuge der Entstehung der Neuen Arbeitswelten wurde ein Umdenken dahingehend angeregt.

→ **Beraten**

Mitarbeitende sollten als Produktivitätsfaktor ganzheitlich betrachtet werden. Die unterschiedlichen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Wünsche fanden Berücksichtigung in der Gestaltung von Büros und Workspaces, Arbeitsorganisation und betrieblichen Prozessen.

→ **Befragen**

Der Mensch und sein persönlicher Erfolg stehen im Mittelpunkt. Arbeit dient nicht mehr nur betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, sondern wird zu einem wichtigen Bestandteil der Selbstverwirklichung.

→ **Begeistern**

MitarbeiterInnen sollen in die Lage versetzt werden, vollkommen flexibel zu agieren und die Chancen, Angebote und Möglichkeiten der Neuen Arbeitswelten vollumfänglich für sich zu entdecken und zu nutzen.

→ **Befähigen**

Es scheint jedoch, als dass die aktuelle Diskussion an dieser Stelle verharret und sich menschlicher und unternehmerischer Erfolg nachwievor in einem Ungleichgewicht befinden. Zu wessen Gunsten oder Ungunsten ist unklar bzw. unterschiedlich oder auch kontextbezogen. Das Ziel jedoch sollte es sein, ganzheitlichen Erfolg zu erreichen. Dieser wird dadurch möglich, dass die Angebote flexibler und moderner Büroarbeit weder nur zum persönlichen Nutzen verwendet werden, noch dass Arbeit zum alles bestimmenden und entgrenzten Mittelpunkt wird. Entstehende Freiheiten und Ressourcen sollten im Sinne von Optimierungen der gesamten Organisation genutzt werden.

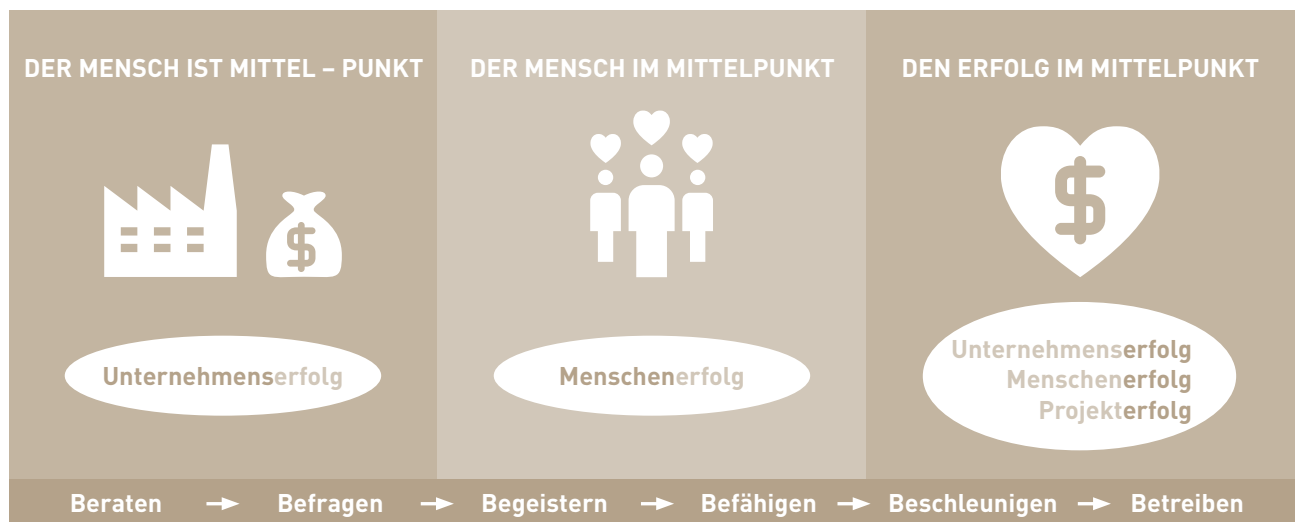
Beispielsweise Steigerung der Kundenzufriedenheit, Kapazitäten und Freiräume schaffen für strategische Planungen und Innovationen, Teamarbeit und Kommunikation.

→ **Beschleunigen**

Unternehmen sollen sich auf ihre originären und unverwechselbaren Stärken und Alleinstellungsmerkmale besinnen, allem voran: Menschen, die begeistert und begeisternd ihre Arbeit tun. Es ist im Folgenden davon auszugehen, dass sich dies schlussendlich positiv und wertsteigernd auf sämtliche Erfolgskomponenten einer Organisation und Unternehmung auswirkt: motivierte Mitarbeiter, zufriedene Kunden, optimierte Prozesse und Innovationsfreude, die nachhaltig wirkt. Getreu dem Motto: Nicht nur mit- sondern mehrmachen.

→ **Betreiben**

Schaubild





Auf Grundlage des Schaubildes wurden verschiedene Fragen aufgeworfen und diskutiert. Des Weiteren wurden auch Statements der Witzig The Office Company Kartenkollektion «Neue Büros braucht das Land!» in den Austausch einbezogen.

Zur Eröffnung wurden zunächst Thesen des Schaubildes um einige Aussagen ergänzt und der Diskussionsrahmen um persönliche Fragestellungen und Annahmen zum Thema Erfolg der anwesenden Experten ergänzt:

Frage: «Welche Mehrwerte ergeben sich für Unternehmen aus dem Konzept der «Neuen Arbeitswelten» und wie und wodurch haben wir damit die Möglichkeit die Produktivität zu steigern?»

Frage: «Was wird unter Erfolg eigentlich verstanden? Gibt es eine allgemeingültige Definition dafür?

Annahme: Bereichsbezogener oder thematischer Erfolg ist wahrscheinlicher als ein allgemeiner, übergeordneter Erfolg.»

Frage: «Wie lässt sich Erfolg innerhalb und vergleichend durch unterschiedliche Kulturen und Länder messen?

Annahme: Bei der Definition von Erfolg gibt es vermutlich auch Unterschiede, bedingt durch die vorhandene Multinationalität von Unternehmen.»

Frage: «Was macht Erfolg aus und wie lässt er sich im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur verwerten?

Annahme: Wesentlich ist die Kombination zwischen menschlichem und unternehmerischem Erfolg.»

«Messbarkeit war, ist und wird Thema bleiben im Zusammenhang mit Erfolg. Dabei geht es noch viel mehr darum, Fehler in den Vordergrund zu stellen und weniger dass was schon erfolgreich ist, denn aus diesen Fehlern kann man wertvolles und wichtiges lernen. Mehr als aus dem was schon funktioniert.»

Markus Badertscher

Leiter Innovation und strategische Projekte,
Swisscom AG



Frage: «Kann eine Gesellschaft wie die unsere, die den Misserfolg so tabuisiert, überhaupt einen Erfolgsbegriff entwickeln? Trösten wir uns mit nicht eingestandenen Misserfolgen und stilisieren diese zu Erfolgen? Sind wir in der Lage aus Fehlern zu lernen?»

Annahme: Misserfolg und Irrtümer sind kein Umweg, sondern der direkteste Weg zum Erfolg. Wir müssen daher aufhören, Irrtümer zu tabuisieren.»

Frage: «Welche übergeordneten Bereiche taugen dazu, sich diese genauer anzuschauen, um Erfolgsentwicklungen auf kleinere Einheiten zu übertragen? Zum Beispiel von einer Stadt auf einen Raum.

Annahme: Gestaltung kann zu einer Suche von Metaphern werden, um Erfolg in den Neuen Arbeitswelten zu verstehen.»

Frage: «Woran wird Erfolg festgemacht und wie verläuft die Grenze zum Misserfolg?»

Annahme: Allgemein wird noch immer zu wenig integrativ gedacht und herrscht ein Ungleichgewicht zu Gunsten des unternehmerischen Erfolgs. Zu wenig setzt sich die Überzeugung durch, dass sich Erfolge innerhalb verschiedener Bereiche gegenseitig bedingen und fördern.»

Annahme: «Die Definition von Erfolg wird sich im Zuge dessen ändern, dass sich die Neuen Arbeitswelten etablieren. Noch ist der Begriff konservativ und von alten Werten geprägt. Das zeigen die nachwievorr herrschenden Diskussionen.»

Annahme: «Es bestehen Zusammenhänge zwischen Gesellschafts-, Menschen- und Unternehmenserfolg. Es geht um die Balance von menschlichem, gesellschaftlichem und unternehmerischem Erfolg. Daher sollte der menschlich/persönliche und der wirtschaftlich/unternehmensbezogene Erfolgsbegriff um die «Dimension gesellschaftlicher Erfolg» ergänzt werden.»



«Der Kultur- und Paradigmenwechsel sollte künftig auch bildungspolitisch verstärkt Berücksichtigung finden.»

Dr. Joël Luc Cachelin

Gründer und Geschäftsführer,
Dr. Cachelin's Wissensfabrik

Welches sind die Eigenschaften erfolgreicher Menschen?

Es wird deutlich, dass Erfolg etwas sehr individuelles sei und dennoch subjektiv empfundene Leistung erst durch die Anerkennung von aussen zum Erfolg würde. «Das Umfeld ist von relevanter Bedeutung im Rahmen einer allgemeinen Erfolgsdefinition», formuliert es ein Experte. Erfolg sei jedenfalls unbedingt von Glück zu entkoppeln, wird angeregt. Von aussen oder von der gängigen gesellschaftlichen Perspektive aus betrachtet, sei Karriere ein klassisches Beispiel für Erfolg. Erfolg könne es aus individueller Sicht heraus aber auch sein, sich von Erfolgsbeweisen wie gerade Karriere frei zu machen. Erfolg erfordere jedoch grundsätzlich das Eingebundensein in ein soziales Gefüge. Die Frage die sich in diesem Zusammenhang in der Runde ergibt lautet, wie sich Menschen noch erfolgreich fühlen können, die nicht mehr oder nur in geringem Masse in soziale Strukturen eingebunden sind, wie zum Beispiel ältere Menschen/Senioren oder Erwerbslose? Denn Erfolg brauche Bestätigung. Ohne Anerkennung durch aussen und Dritte könne man bei einem gewünschten Ergebnis eher von einer Leistungsdemonstration als von Erfolg sprechen.

Erfolg sei auch nur teilweise planbar, sagt ein anderer der Teilnehmer und ergänzt, dass es Erfolgskriterien gäbe, «die ausserhalb der eigenen Verantwortung liegen.» Die Sicht von aussen könne ganz anders sein als die eigene Wahrnehmung. Als Erläuterung für die Aussage «Erfolg ist eine Charaktersache und Ausdruck dafür wie gefestigt jemand ist» bringt ein Teilnehmer ein Beispiel aus dem Sport. Für den einen sei es Erfolg einen Marathon geschafft zu haben. Für den anderen hingegen sei nur der Sieg gleichbedeutend mit Erfolg. In diesem Kontext fiel in der Runde der Begriff des Pyrrhus Sieges und das dazugehörige Zitat: «Noch so ein Erfolg und wir sind verloren.» Siegreich zu sein bedeute im Umkehrschluss also auch nicht automatisch, erfolgreich zu sein, da der Preis den man für den Sieg bezahlen zu hoch sei.



Auf die ergänzende Frage, inwiefern eher Zufriedenheit oder Unzufriedenheit zum Erfolg führe, wurden zwei gegensätzliche Standpunkte und Sichtweisen deutlich:

1. Zufriedenheit als Erfolgskriterium

Vor allem in Bezug auf den persönlichen, also menschlichen Erfolg könne Zufriedenheit ein Erfolgsmotor sein, der den Druck von einem Menschen nähme, stets immer mehr, weiter, schneller, höher zu streben. Zufriedenheit liesse sich auch nicht einfach als to-do Liste aufstellen und abhaken.

2. Unzufriedenheit als Erfolgskriterium

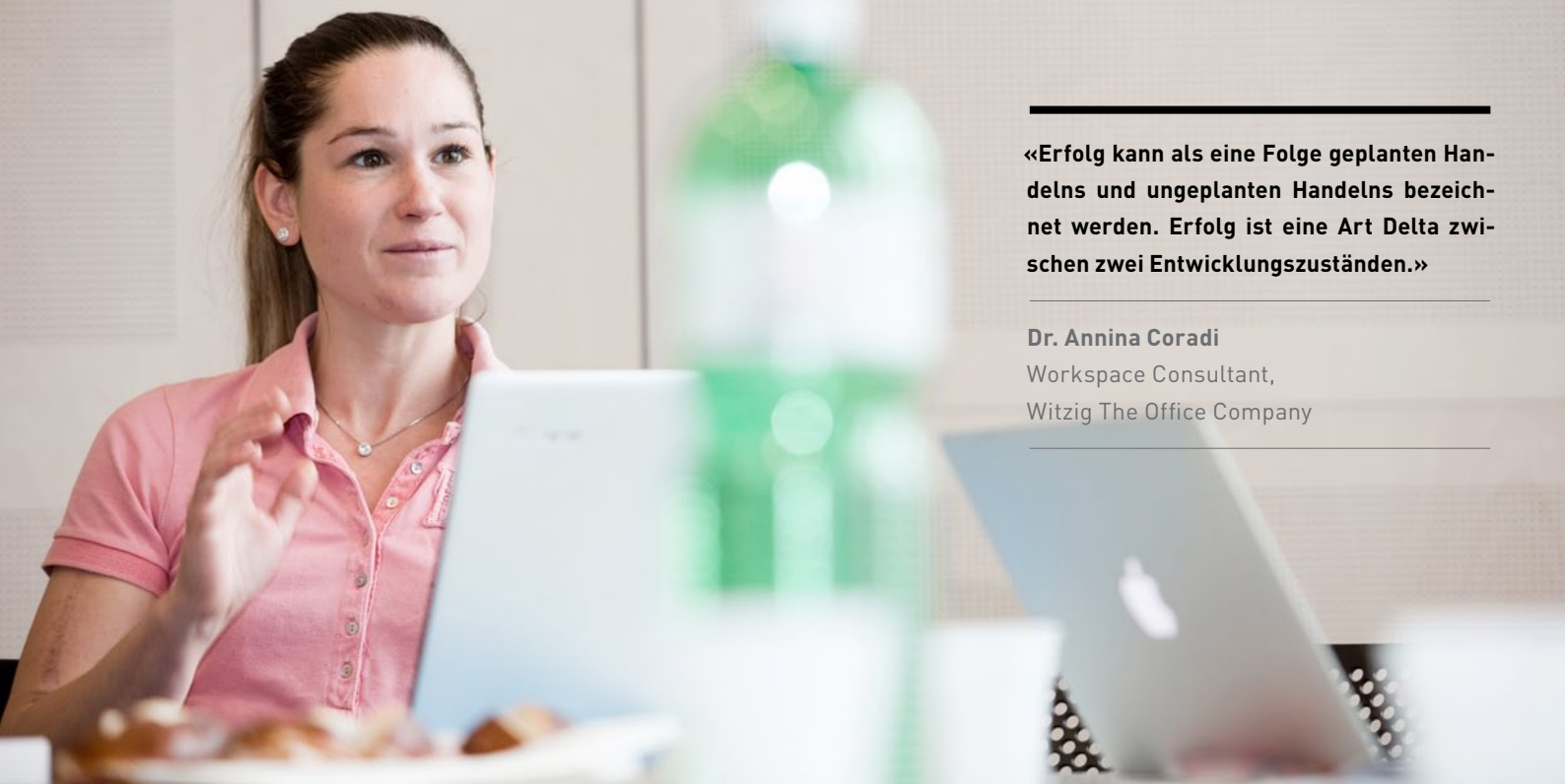
Nur Unzufriedenheit führe zu Veränderungsbereitschaft ist ein Teil der Gruppe überzeugt. Der Erfolgreiche würde auch zufrieden sein, jedoch Zufriedenheit löse nur selten ein gewagtes Handeln aus. Was allerdings definitiv Erfolg verhindere, sei Perfektionismus. Erfolg sei immer mit einem gewissen Wagnis und einem Rest Unvollständigkeit verbunden, da aus diesen Defiziten heraus, der Antrieb entstehe, etwas schon Gutes stets noch zu optimieren.

Welches sind die Eigenschaften erfolgreicher Unternehmen?

Ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht, hänge manchmal – wie beim Einzelnen auch – mehr von Glück und Zufällen ab, als von planbaren Faktoren wie Engagement und Produktivität.

Erfolg sei eine komplexe Kategorie, die man als Unternehmen, nicht zu 100% im Griff haben könne. Genau so wenig wie als Mensch. Als zentrale Erfolgskomponente könne aufgeführt werden, dass die Leistungen, Erfahrungen und Kompetenzen, die ein Unternehmen erbringe überhaupt gefragt sein müssten am Markt. Das eigene Ding zu machen, wenn es keiner brauche, führe nicht zum Erfolg.

Ein Experte bringt seine Einschätzung durch ein Goethe-Zitat zum Ausdruck: «Erfolg hat drei Buchstaben: TUN». Daher hätten sogenannte Erfolgsrezepte als Strategie nur wenig Gültigkeit, da Erfolg nur begrenzt planbar sei. Dass Erfolg eine «höchst subjektive und individuelle Angelegenheit sowohl für den Einzelnen als auch für Organisationen ist» wurde am Beispiel 9/11 eindrücklich veranschaulicht. Aus radikal islamistischer Sicht zumindest ein grosser Erfolg.



«Erfolg kann als eine Folge geplanten Handelns und ungeplanten Handelns bezeichnet werden. Erfolg ist eine Art Delta zwischen zwei Entwicklungszuständen.»

Dr. Annina Coradi
Workspace Consultant,
Witzig The Office Company

In Bezug auf Unternehmen einigt man sich auf folgende weitere Trennung des Erfolgsbegriffes: Kurzfristige Erfolge wie der Bonus für einen Konzernmanager und langfristige Erfolge wie die gelungene Nachfolgeregelung innerhalb eines inhabergeführten KMU. Es herrsche eine Diskrepanz zwischen Person und Unternehmen. Bei Personen hänge die Erfolgsempfindung eher mit Gefühlen zusammen, bei Unternehmen von Kenngrößen wie Umsatz und Cashflow. Eine Person fühle sich noch nicht erfolgreich nur weil sie in einem erfolgreichen Unternehmen arbeite. Und der individuelle Erfolg einer Person trage nicht zwangsläufig dazu bei, dass auch das Unternehmen erfolgreich sei. «Jedoch», fügt ein Experte hinzu, «schaffen erfolgreiche Unternehmen sehr häufig zufriedene Mitarbeiter und mit unzufriedenen Mitarbeitern ist kein unternehmerischer Erfolg möglich.»

Kontrovers diskutiert wird im Folgenden, welcher Zusammenhang besteht zwischen erfolgreichen Individuen (Mitarbeitern) und einem erfolgreichen Unternehmen. Unternehmen würden manchmal Erfolg verhindern, indem sie Mitarbeitern die Selbstverantwortung entzögen. Wenn ein Unternehmen ein Arbeitsumfeld ermögliche, in welchem privates und berufliches Leben (zeitlich-räumliche Flexibilisierung) in Balance gebracht werden könne, würde das den Erfolg beider Seiten (Mensch/Unternehmen) fördern. Unabhängig davon, wie eine Position inhaltlich ausgestaltet sei, müsse das Unternehmen jedem die Freiräume bieten, das Optimale aus seiner Tätigkeit und für sich persönlich herauszuholen.

Ausdruck und Zeichen mangelnder Erfolgskultur wäre es auch, dass Erfolge nicht mehr gefeiert würden, obwohl Erfolge eigentlich ein guter Anlass für Gemeinsamkeit wären.



«Nicht immer ist der Tüchtigere auch der Erfolgreichere.»

Hans-Peter Huber

Abteilungsleiter Immobilienbewirtschaftung,
Baudirektion Kanton Zürich

Dies wirft die Frage auf, wie ein Wir-Gefühl innerhalb hochflexibler Arbeitsbedingungen und Umgebungen in Form einer gemeinsam empfundenen Identität zu schaffen sei? Es müsse Vielfalt geboten werden. Durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse wie Freiheit, Sicherheit usw. sollten Mitarbeitende befähigt und ermutigt werden, die Angebote der Neuen Arbeitswelten zu nutzen. Das bedeute für die Führungskräfte, den Mitarbeitenden durch entsprechende Erfahrungs- und Experimentierfreiräume, Learnings zu ermöglichen. Vor allem jedoch solle ihnen durch ein konsequentes Vorleben der Führungskräfte geholfen werden, zu erkennen wie viel und welche Form der Flexibilisierung, beispielsweise Homeoffice, sie Anspruch nehmen können, welche Weiterbildung die richtige ist usw. Da die alten Werte wie Pünktlichkeit und Fleiss nur noch eingeschränkte Gültigkeit hätten, erachtete ein Teil der Gruppe die Beantwortung der Frage für relevant, in wie fern sich Anerkennung anpassen liesse und zwar mit Blick auf die zwei Dimensionen

- a. Unterschiedliche Jobqualitäten
- b. Unterschiedliche Gewährung oder Nutzung flexibler Zeitangebote

Die Anerkennung von Tätigkeiten könne diesbezüglich wichtiger sein als reine Ergebnisse in Form von Erfolgen, da es Menschen gäbe, die Tätigkeiten verrichten würden, die vordergründig vielleicht langweilig schienen und in keinem direkt erkennbaren Zusammenhang mit dem Erfolg des Unternehmens stünden, jedoch gesamtheitlich und langfristig betrachtet, sehr wohl ein erhebliches Puzzleteilchen des Gesamterfolges darstellen würden.

Fazit der Runde: Ausgangspunkt, wenn es um die Definition von Erfolg oder Misserfolg ginge, sei immer der Vergleich. Es wäre der Vergleich der häufig den Unterschied mache zwischen Erfolg oder Misserfolg. Eigenschaften eines per se erfolgreichen Menschen oder Unternehmens gäbe es nicht. Das Ganze sei mehr als die Summe seiner Teile. Fünf jeweils für sich erfolgreiche Mitarbeiter würden noch nicht automatisch ein erfolgreiches Team ausmachen. Erfolg sei auch weniger als einmaliges Ergebnis anzusehen als vielmehr die Fähigkeit, sich immer wieder neu zu erfinden und zu definieren und auch die Ziele flexibel zu halten, sind sich die Experten einig.



«Man muss den einzelnen ernster nehmen, als man das bisher getan hat.»

Barbara Josef

Leiterin Kommunikation & gesellschaftliches Engagement, Microsoft Schweiz

- 1. Karten: «Neue Arbeitsräume sollten Begeisterung und Leidenschaft auslösen. Daraus wird sich Produktivität ergeben.» Die Frage in die Runde zu dieser Aussage lautet: Ist das wirklich zwangsläufig so?**



Ein Arbeitsumfeld müsse vor allem Abwechslung bieten, sagt eine Expertin und eine weitere Ergänzung dazu lautet, man müsse so etwas wie eine Startup Atmosphäre kultivieren. Das könne ein Provisorium manchmal genau so gut wie ein topmodernes Office. Einzig eine Veränderung könne manchmal schon zu einer Erhöhung der Produktivität führen.

Wenn jedoch ein Unternehmen keine Kultur habe, dann nutze auch die schönste Arbeitsumgebung und das modernste Büro nichts. Es würde dadurch nicht automatisch produktiver. Der Einfluss der Büroumgebung dürfe nicht überbewertet werden, ist sich ein Teil der Gruppe sicher. «Neue Arbeitswelten taugen nicht als dauerhafter Motivator, denn Mitarbeitende gewöhnen sich schnell an eine schöne Arbeitsumgebung» formuliert ein Experte seine Erfahrung und ergänzt: «Einen Monat lang ist es «Wow» und danach ist es halt auch ein Büro». Würden gute Arbeitsräumlichkeiten fehlen, so würde dies zwar als Defizit empfunden, jedoch sei es im Umkehrschluss kein nachhaltiger Treiber um erhöhte Produktivität zu erreichen.

Fazit der Runde: Räumlichkeiten könnten unterstützen, trügen aber im Sinne von Produktivität nicht zum Erfolg bei. Mobilflexibles Arbeiten sei eine notwendige aber nicht hinreichende Erfolgsbedingung und ein Arbeitsplatz müsse auch gar keine dauerhafte Begeisterung auslösen, fand ein Experte. Das wäre ein zu erhöhter Anspruch. Ein neues Gebäude und neue Räume könnten wie ein «Boost» wirken, aber auf die Dauer gesehen, seien menschliche Beziehungen relevanter.

«Innerhalb eines Teams herrscht nicht immer Einigkeit, aber gerade auch Konflikte können eine Voraussetzung für Erfolg sein.»

Gabrielle Keuerleber

Lead Workplace Creation, Novartis AG



Inwiefern bedingen sich Leidenschaft/Begeisterung und Erfolg?

Die Runde diskutiert zwei gegensätzliche Thesen:

1. Leidenschaft und Begeisterung führen zu Innovation!

Man kommt darin überein, dass dies nicht direkt zutrefte, Leidenschaft und Begeisterung allerdings das Verkraften von Rückschritten und Zielabweichungen ermöglichen würden, und so zumindest mittelbar zu einem Arbeitserfolg in engerem Sinne führen. Der Anspruch, dass Arbeit Leidenschaft auslösen müsse, trage bei den meisten eher zu einer Überforderung bei als zum Erfolg.

2. Not macht erfinderisch! Es wird erörtert inwiefern die kulturübergreifend gültige Aussage, dass Not erfinderisch mache auf Bürosituationen und moderne Arbeitswelten übertragen werden könne.

Die Experten finden hier zu keiner Antwort, die allgemeine Zustimmung findet und die Diskussion entwickelt sich mit Blick auf These 1 dahingehend weiter, als dass es im Prinzip wesentlicher und zutreffender sei, dass der Arbeitsplatz Engagement, im Sinne der englischen Bedeutung von Engagement, nämlich Beteiligung auslöse. Sinnhaftigkeit im Leben könne und

solle nicht ausschliesslich am Arbeitsplatz gesucht werden. Allerdings stünde es in keinem Widerspruch, gute Arbeitsergebnisse im Sinne von Erfolg zu erzielen und dadurch zeitgleich persönliche Erfüllung zu finden. Ein positives Arbeitsumfeld könne die Rahmenbedingungen schaffen, durch die Begeisterung und Leidenschaft entstünden.

Angenehme Räume und Autonomie in Form von flexiblen Arbeitsmodellen, seien ein zeitgemässer Ausdruck seitens des Arbeitgebers, von Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden. Ein unmittelbarer Einfluss auf den Erfolg, im Sinne einer Erhöhung der Produktivität, wird jedoch von allen Anwesenden in Frage gestellt.

«Wenn ernsthafte Absichten bestehen, Autonomie zu gewähren, muss eine Führungskraft aufhören, sich als Mittelpunkt zu begreifen.»

Hugo Lombriser

Change Manager Smart Working,
Credit Suisse



2. Karten: «Ich wünsch mir mehr Freiräume, Flexibilität und Selbstbestimmung. Auch im Büro.» und «Ich wünsch mir ein Bürokonzept, das so viel Teamwork und Selbstorganisation ermöglicht, dass es mich nicht mehr braucht.» Die Fragen in die Runde dazu lauten, welche Widersprüche es gibt hinsichtlich:



a. Teamwork, Netzwerk vs. Selbstbestimmung und Flexibilität

Hohe Individualität treffe auf Teambildung. «Aus unendlich vielen Ichs sollte ein Wir werden», bringt es ein Experte auf den Punkt. Es bestehe gleichzeitig ein hoher Bedarf an Individualität und ein hoher Bedarf an Team. Es sei wichtig, dass gegenseitige Abhängigkeiten erkannt und anerkannt werden. Es bestehe die Notwendigkeit dass sich Team vernetzen. Dafür gäbe es viele zeitgemässe Instrumente, abseits reiner Präsenzansforderungen.

b. Kontrolle vs. Vertrauen

Verbundenheit und Teamgeist entstünden eher durch das Arbeiten an gemeinsamen Projekten und nicht durch das Arbeiten zur gleichen Zeit am gleichen Ort, kommen die Experten überein. Die Herausforderung bestehe weniger in der Organisation innerhalb von Teams. Vielmehr gelte es, Schwierigkeiten und Unstimmigkeiten zwischen Teams, also unternehmensweit zu überwinden. Als sehr treffend und kulturprägend wird von einem Experten der Begriff «Spirit» als Ausdruck von Identität empfunden. Spirit und Kultur versus «Kontrollitis» könne als Fazit gelten. Je bereichsübergreifender gearbeitet werde, umso bedeutungsloser würden Hierarchien.



«Früher bestand die Legitimation einer Führungskraft durch Hierarchie, innerhalb der «Neuen Arbeitswelten» muss sie sich an Leistung messen lassen und nicht mehr an Statussymbolen.»

Nicole Passavent

Kulturentwicklung, Projektleitung «Work Smart» – neue Arbeitswelten, Post CH AG

Coaching und Enabling seien zentrale Fähigkeiten, die von Führungskräften innerhalb der Neuen Arbeitswelten vor allem verlangt würden. Diese Fähigkeiten wären nach Meinung der gesamten Gruppe fehlinterpretiert, wenn sie im Sinne der Kartenaussage als «mich braucht es nicht mehr», verstanden würden. Man diskutiert verschiedene Begrifflichkeiten der Führung und kommt darin überein, dass es einer Differenzierung bedarf zwischen Stewardship und Leadership. Korrespondierend zu den Neuen Arbeitswelten fehle es an entsprechenden Führungskonzepten.

Führungskräfte verstünden Verantwortung falsch wenn sie sich als Drehscheibe von allem begriffen.

Mehr als zuvor seien jedoch gewisse festgelegte Strukturen und Regeln erforderlich. Eine Führungskraft müsse sich frühzeitig darüber Gedanken machen, wie sie Leistung messen wolle. Denn was früher über Zuruf funktionierte, müsse nun frühzeitig geplant und abgesprochen werden. Als Beispiel werden fixe Treffen an einem bestimmten Wochentag genannt.

«Wenn ich mich als Führungskraft jedoch bedingt durch die «Neuen Arbeitswelten» selber abschaffe, dann war ich auch vorher schon überflüssig», bringt ein Experte seine Meinung zum Ausdruck, die die Bestätigung der Gruppe findet. Es herrsche ein neues Verständnis von Verantwortung und «Laissez faire – Führung» falle eher auf.

Welches weitere Konfliktpotenzial könnte es hinsichtlich weiterer unterschiedlicher Erwartungshaltungen geben?

Der überwiegende Teil der Experten sieht keine neuen oder zusätzlichen Konflikte: «Nichts was nicht vorher auch schon problematisch war» lautet der Tenor. Es gab jedoch auch die Feststellung im Zusammenhang mit dieser Frage, dass alte Muster nicht ohne weiteres abgelegt werden könnten. Der Gruppendruck steige und «man würde gerne, traut sich aber nicht», sagt eine Teilnehmerin des Roundtables. Es herrsche eine Diskrepanz zwischen Wollen und Umsetzung, Wünschen und Realität. Dabei sei zu beobachten, dass gerade diejenigen, die gerne alle neuen Möglichkeiten für sich nutzen würden, sich jedoch nicht von alten Vorstellungen und Zwängen lösen könnten, «negative Sprüche klopfen», beobachtet ein Teil der Gruppe. Je höher in einem Unternehmen die Anonymität und je grösser die Büros und Teams, desto tiefer sei der Konformitätsdruck. Nonkonform zu sein, erfordere Energie und gerade diejenigen die es nicht schaffen würden, diese Energie aufzubringen, würden auf ihr Umfeld den höchsten Konformitätsdruck ausüben.



Denise Rast

Business-Projektleiterin, Credit Suisse

Der Erfolg von flexiblen Arbeitsmodalitäten hänge im Wesentlichen davon ab, wie sie kommuniziert würden, ist sich eine Expertin sicher. Zu beobachten sei auch, dass sich die Flexibilitäten bisher in den meisten Fällen noch auf die Werkzeuge beschränken würden.

Die Gruppe erörtert, wie solche erforderlichen «Regelverletzungskompetenzen» erlangt werden können. Die Experten stimmen darin überein, dass klare Ziele und Leistung die reine Präsenz(kultur?) ablösen müssen. Die Annahme, dass Menschen Freiheiten überwiegend zum eigenen Vorteil ausnutzen, erweise sich mit zunehmender Erfahrung als unhaltbar. Und wenn es so wäre, sei der Grund eher in «vollkommen entgleister Führungskultur zu sehen». In diesem Zusammenhang wird das Beispiel Marissa Meyer und Yahoo angeführt.

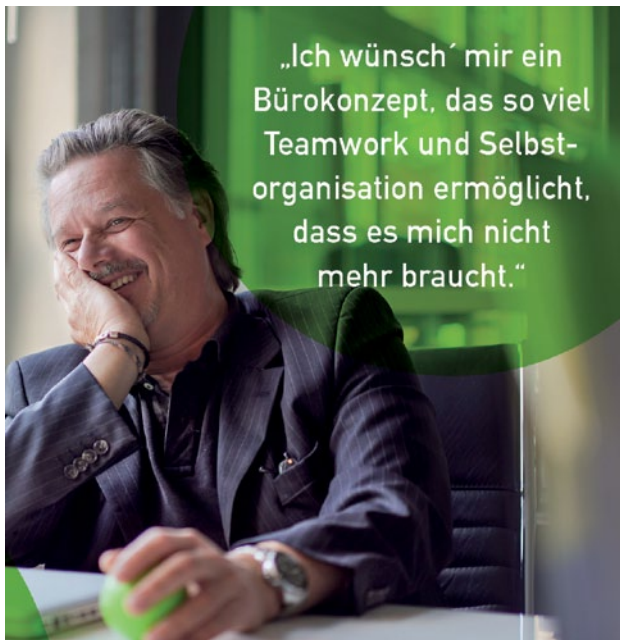
Wie lassen sich Konflikte vermeiden zu denen solche unterschiedlichen Erwartungen führen können?

Konflikte entstünden vor allem dann, besagt die Erfahrung einiger Experten, wenn Menschen ihre Rolle innerhalb der neuen Freiheiten, Flexibilitäten und Mobilitäten noch nicht gefunden hätten. «Wenn jemand mal so, mal so arbeitet und ein «Mix zwischen Alten und Neuen Arbeitswelten praktiziert wird, wird es schwierig», bringt ein Experte seine Erfahrung zum Ausdruck.

Die Herausforderung beginnt für Unternehmen und Führungskräfte bereits bei der Personalevaluation.



3. Karten: «Ich wünsche mir ein Bürokonzept das so viel Teamwork und Selbstorganisation ermöglicht, dass es mich nicht mehr braucht.»



Die Gruppe stimmt der These der Moderation zu, dass es ein Unterschied ist, ob ein Mitarbeiter diesen Satz sagt oder eine Führungskraft. Die Experten diskutieren, die unterschiedlichen Bedeutungen.

Die Annahme lautet, dass man als Führungskraft Freiheit und Flexibilität ermögliche, sich jedoch auch ein Team wünsche. Es herrscht Konsens unter den Experten darüber, dass zunächst alles ausprobiert werde, sich aber nach

ungefähr drei Monaten alles wieder normalisiere und dann einspiele. Selbstverantwortung sei gefragt und dazu sollten Menschen und Mitarbeitende befähigt und ermutigt werden. Es sei erforderlich, Spannungen zwischen erforderlichen Präsenzzeiten und gewährten Flexibilität zu managen. Erfolg in den «Neuen Arbeitswelten» bedeute, Führungspositionen nicht mehr nur abhängig zu machen von Präsenzen und auch denjenigen zu ermöglichen, deren persönliche Lebensumstände gerade andere Konzepte erfordern. Flexibilität sei dazu da, Autonomie zu gewähren in Bezug auf Führung. Wenn sich Leute eine Führungsposition zutrauen, auch wenn sie gerade zum Beispiel Nachwuchs bekommen hätten und nicht morgens früh auf der Matte stehen könnten, müsse dies möglich sein = Thema Selbstverantwortung.

Entgegen landläufiger, beziehungsweise konventioneller Sichtweisen, würden Menschen nicht ausbrechen wollen. Freiheiten würden zwar ausprobiert, es sei aber zu beobachten, dass das Bedürfnis zu einer Gruppe oder einem Team zu gehören ungleich stärker sei. Der Mensch tendiere mehr zur Gemeinsamkeit als zur Individualität. Man könne und solle auch im Rahmen der Neuen Arbeitswelten nichts erzwingen, jedoch befähige man Menschen durch positives Erleben lassen, den Sinn aller Möglichkeiten für sich zu erkennen. Man müsse die Menschen zum Ausprobieren ermutigen um Vorbehalte auszuräumen. Es zeige sich in Folge dessen, dass Dinge die praktisch keinen Sinn ergäben, auch nicht genutzt würden. Das berge für Unternehmen die Chance durch die Nutzung herauszufinden, was sinnvoll geplant sei, also fortgeführt und/oder ausgeweitet werden sollte und was nicht.

**«Erfolg hat man nicht vollständig im Griff.
Erfolg hat der, der die Chance im Zufall
erkennen und nutzen kann.»**

Prof. Hartmut Schulze

Hochschule für Angewandte Psychologie
FHNW Olten



Was passiert in einem solchen Szenario mit Mitarbeitenden, die gewisse Zeit- und Zielvorgaben brauchen um richtig gut zu sein?

Gerade bei der Vielfalt aller Angebote und Möglichkeiten bedürfe es Unterstützung bei der Orientierung, sind sich die Experten einig. Freiheiten wären gut, jedoch erst Orientierung böte umfänglichen Nutzen aller Angebote. Befähigung und Orientierung sollten durch Ermutigung und nicht durch Bevormundung oder Erziehung erfolgen. Hier seien die Führungskräfte und Vorgesetzten in ihrer Vorbildfunktion gefragt. Es gehöre zu den Verantwortlichkeiten von Vorgesetzten zu erkennen, welche Mitarbeiter engere Vorgaben brauchen würden. Die unterschiedlichen Vorlieben in Bezug auf flexible Arbeitsmodalitäten, böten auch den Vorgesetzten mehr Möglichkeiten, die unterschiedlichen Fähigkeiten, Vorlieben und Interessen ihrer Mitarbeitenden individueller zu fördern und zu nutzen.

4. Karten: «Die Sache ist einfach, wo Leute sich wohler fühlen, arbeiten sie auch lieber und mehr». Die Frage an die Experten lautete in Bezug auf diese Kartenaussage, welche Chancen jedoch auch Risiken diese Aussage birgt in Bezug auf das Thema Life Balance



**«Innerhalb der «Neuen Arbeitswelten»
muss man sich von Kontrolle und Präsenz
lösen, denn diese sind entweder nicht
mehr nötig oder nicht mehr möglich.»**

Danny Schweingruber

Leiter Zentrum für Neue Arbeitswelten,
Witzig The Office Company



Lieber arbeiten = mehr leisten? Wie setzt man Grenzen und wer setzt sie?

Die Fürsorgepflicht als typische Verantwortung einer Führungskraft werde an Bedeutung gewinnen, ist ein Experte überzeugt. Gerade dann, wenn es erforderlich sei, Grenzen zu setzen, weil MitarbeiterInnen so motiviert seien und aus diesem Antrieb heraus so viel arbeiteten, dass sie sich nicht mehr erholen könnten. Es wird festgestellt, dass dieser Begriff in der aktuellen Führungsliteratur bislang noch gänzlich fehle.

Gefragt seien künftig situationsbezogene Führungskonzepte, die auch – bedingt durch zeitliche und räumliche Loslösung der Mitarbeiter- interkulturelle Kontexte berücksichtigen würden. Führung werde insgesamt anspruchsvoller, unter anderem durch die geringer zur Verfügung stehende Zeit und die Vielfalt neuer Kommunikations- und Abstimmungsmöglichkeiten. Selbstverantwortung sei gefragt und dazu sollten Menschen und Mitarbeitende befähigt und ermutigt werden.

Gerade bei hochmotivierten Mitarbeitern und insbesondere Frauen fördere das Verschwimmen von Grenzen zwischen Arbeit und Beruf, Stress und Überforderung, gibt ein Experte seine Beobachtungen wider. Ein Grund wird darin gesehen, dass es rein theoretisch noch besser gelingen sollte, verschiedene Aufgaben gleichzeitig zu bearbeiten und unterschiedlichen Rollen und Bereichen gerecht zu werden. Die Gefahr der Überforderung wird von

einem Experten explizit dann gesehen, wenn jemand seine Erreichbarkeit nicht mehr selber kontrollieren könne. Verstärkt vom Verlust dieses selbstverantworteten Kontrollspielraums betroffen, sei die Generation 55+, die noch am Beginn der Entdeckung und Erarbeitung von neuen Kommunikationsmöglichkeiten und der beruflichen Nutzung sozialer Medien stünde. Im gleichen Moment in dem ein Auftrag des/der Vorgesetzten sichtbar würde, entstehe unmittelbar auch der Erwartungsdruck, darauf zu reagieren. Die Findung von Regelungen und Abstimmungen obliege hier in erster Linie der Führungskraft. Durch behutsame Kommunikation müssten klare Leitlinien und Erwartungen definiert und auch Grenzen gezogen werden.

Die Frage, wessen Verantwortung (MitarbeiterInnen oder Führungskräfte) es obliege, Grenzen zu setzen im Zusammenhang mit einer ausgewogenen Life Balance, wird von den Experten einstimmig in der Weise beantwortet, als dass hierfür derjenige verantwortlich sei, bei dem sich die Frage stelle oder das Problem ergebe. Es herrscht Einigkeit darüber, dass beide Seiten in gleichem Masse gefragt seien und dass die Basis für das funktionierende Miteinander im Bereich Sozialkompetenz zu suchen sei. Auch wird die Trennung von Lebensbereichen als wichtig erachtet. Die Bereitschaft alles ineinander über gehen zu lassen, seien «ein Opfer der Freiheiten.»

«Regelverletzungskompetenzen müssen erlangt werden, da sie im Gegensatz zum bisherigen Regelgehorsam stehen.»

Prof. Theo Wehner

Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich



5. Karten: «Wie zuhause, wo's diverse Räume gibt, sollten Büros diverse Bereiche bieten: für Arbeit, Austausch, Rückzug usw. von mir aus auch für Povernapping.» Die Karte war verbunden mit der Frage wie viel Freiheit und Flexibilität der Mensch verträgt und welche Funktionalitäten von Räumlichkeiten gefordert werden können.



Der auf der Karte geäußerte Wunsch wird vom Kreis der Experten als Ausdruck von einer «Form der Sehnsucht nach Ordnung innerhalb der unbegrenzten neuen Büromöglichkeiten» gesehen. Für eine Teilnehmerin der Runde stehen Flexibilität und Freiheit im Widerspruch zur Trennung von Arbeit und Privatem. In diesem Kontext wird bemerkt, dass Flexibilität niemandem aufgedrängt werden dürfe. Gerade jüngere Mitarbeiter müssten erst Erfahrungen im Arbeitsleben sammeln um die Vorteile der «Neuen Arbeitswelten» einschätzen und schätzen zu lernen. Es könne eigentlich nur darum gehen, die neuen Freiheiten des synchronen und asynchronen Arbeitens zu erkennen und optimal zu nutzen, auch im Bezug auf persönliche Lebensumstände, Selbstorganisation etc. Jedem müsse die Fähigkeit zugetraut werden, zu wissen, wo und wann er/sie am produktivsten sei.

Dreh und Angelpunkt für das Funktionieren und den Erfolg neuer Arbeitsmodelle sei die Kommunikation, um unterschiedliche Arbeitsformen, Bedürfnisse und Erwartungen aneinander anzupassen. Als Beispiel werden Mails vom Chef am Sonntagabend genannt. Der/die Vorgesetzte müsse das mit den Mitarbeitern klären, in welchem Zeitrahmen darauf eine Reaktion erwartet werde. Das Individuum habe die Verantwortung zu kommunizieren und eigene Bedürfnisse und Erwartungen zu vermitteln.



Konklusion

Die achte ROUNDTABLE-Gesprächsrunde war ein enorm spannender Austausch zwischen den verschiedenen Experten, Praktikern und Wissenschaftlern. Neue Einsichten, Lösungen und Praxiserkenntnisse konnten gewonnen werden. Probleme wurden diskutiert und Erfolgsrezepte ausgetauscht.

NÄCHSTER ROUNDTABLE
«NEUE ARBEITSWELTEN»

Donnerstag, 05. November 2015
