Neue Arbeitswelten

Und konkret?

Über die Digitalisierung wurden bereits unzählige Artikel geschrieben. Ebenso häufig fällt in diesem Zusammenhang das Stichwort «neue Arbeitswelt». Doch wie interpretieren Firmen diese und setzen sie im Unternehmen um? Wir haben vier Firmen befragt.
Text: Corinne Päper

«Der Hype um die neuen Arbeitswelten ist für mich unverständlich», sagt Detlef Lohmann, Geschäftsführer des Automobil- und Flugzeugzulieferanten Allsafe. Für ihn gibt es nur eine Arbeitswelt und zwei Ausprägungen. «Die Arbeitsbedingungen sind menschlich oder unmenschlich. Etwas dazwischen existiert nicht.» Eine etwas andere Ansicht vertritt Tonio Zemp, Partner bei der Internetagentur Liip. Für ihn ist die neue Arbeitswelt Botin eines Gesellschaftsfortschritts, durch den sich die Führungsstrukturen radikal verschlanken lassen.

Mensch oder Ressource?

Mirjam Bamberger, Head Human Resources bei Axa Schweiz, und die Future-Work-Experience-Verantwortliche Nadia Rahim bei Swisscom sprechen von den neuen Arbeitswelten lieber im Plural. «Der Begriff neue Arbeitswelten ist nicht absolut gültig», sagt Rahim. «Jedes Unternehmen hat eine eigene neue Arbeitswelt.» Es gehe darum, dass verschiedene Lebenswelten miteinander zusammenkämen und neue Welten entstünden. Etwa die der Zusammenarbeit, der Kommunikation, der Kreativität, der Intelligenz oder des Lernens. Obschon sich die Definitionen zu den neuen Arbeitswelten unterscheiden, ist für Lohmann, Zemp, Bamberger und Rahim klar: Der Umgang mit Menschen wird künftig noch wichtiger. Ein erstes Zeichen für mehr Menschlichkeit in der Arbeitswelt? «Wenn das Wort ‹Resources› im Zusammenhang mit den Menschen verschwindet», meint Detlef Lohmann.

Mensch versus Maschine

Dass die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine näher rückt, beschäftigen insbesondere Lohman und Rahim. Doch wer wird die Oberhand gewinnen? Maschine oder Mensch? «Die Technologie soll den Menschen unterstützen, von der Standardisierung wegkommen, individueller und benutzerfreundlicher werden», sagt Rahim. Einer Forderung, der sich Lohmann anschliesst, denn: «Die Arbeitswelt wird unmenschlicher, wenn Maschinen über Menschen bestimmen.» Einen Blick in die Kristallkugel zur künftigen Arbeit bei Axa wagt Mirjam Bamberger nicht zu werfen: «Wir befinden uns inmitten einer Transformation. Wie unsere Arbeitswelt in fünf oder zehn Jahren aussieht, kann ich nicht prophezeien. Da liege ich bestimmt falsch.» Denn tatsächlich werde die neue Arbeitswelt gemeinsam gestaltet. «Das Tempo dabei bestimme nicht ich.» Auch Tonio Zemp zögert bei Voraussagen: «Ob wir bei Liip in zehn Jahren immer noch nach Holacracy organisiert sind oder etwas Besseres gefunden haben, kann ich nicht sagen.» Er sei sich aber fast sicher, «dass die Entscheidungsfindung auch in zehn Jahren noch dezentral organisiert sein wird». ■

Alle Angaben basieren auf Eigendeklaration der genannten Unternehmen.	**Allsafe** Detlef Lohmann, geschäftsführender Gesellschafter
Zum Unternehmen	Der Automobil- und Luftfahrtzulieferant Allsafe mit Hauptsitz in Engen beschäftigt in Deutschland 260 Mitarbeitende und erzielte 2017 einen Umsatz von 62 Mio. Euro. Das Unternehmen ist weltweit an weiteren zwölf Standorten vertreten.
Wie definieren Sie den Begriff «neue Arbeitswelten?»	Es gibt für mich nur eine Arbeitswelt mit zwei Ausprägungen. Sie ist human oder inhuman. Entweder passen die Arbeitsbedingungen für die Menschen, die im Unternehmen arbeiten, oder sie sind unmenschlich. Menschen werden bei Allsafe als Menschen wahrgenommen und nicht als Human Resources. Ich halte diesen Begriff für höchst unmenschlich.
Welche Bedeutung hat dieses Thema in Ihrem Unternehmen?	Unser unternehmerisches Ziel ist, den Kundennutzen mit den Bedürfnissen unserer Mitarbeitenden zusammenzubringen. Denn ein Mehrwert wird nur durch ein «Füreinander» generiert. In der heutigen Arbeitswelt haben sich lediglich die Kommunikationsmöglichkeiten geändert. Jeder kann bei uns mit jedem kommunizieren.
Welcher Aspekt beschäftigt Sie am meisten?	Die Balance zwischen permanenter Erreichbarkeit und der daraus resultierenden permanenten Verfügbarkeit. Selbstführung und Eigenverantwortung auch für sich selbst zu tragen, sind einige Stichworte.
Wo stehen Sie in der Umsetzung?	Wir setzen bereits seit 2001 auf Vertrauensarbeitszeit. Es gibt keine Zeiterfassung für Büro- oder Produktionsmitarbeitende und wir kennen keine Pausenregelung, bei der man ein- und ausstempeln müsste. Jeder Mitarbeitende hat den Freiraum, eine Kaffeepause zu machen, Tischtennis oder Tischkicker zu spielen.

Axa Schweiz Mirjam Bamberger, Head Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung	**Liip** Tonio Zemp, Partner	**Swisscom** Nadia Rahim, Team Lead Future Work Experience
Die AXA Schweiz gehört zur AXA Gruppe und erzielte mit 4000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 2017 ein Geschäftsvolumen von 10,9 Mrd. Schweizer Franken.	Liip ist eine Web-Agentur, die sich auf Webdevelopment sowie User Experience und Design spezialisiert hat. Liip beschäftigt rund 160 Mitarbeitende an fünf Schweizer Standorten in Lausanne, Fribourg, Bern, Zürich und St. Gallen.	Swisscom ist das führende Telekommunikations- und eines der führenden IT-Unternehmen der Schweiz mit Sitz in Ittigen im Kanton Bern. Mit über 20 000 Mitarbeitenden erzielte Swisscom in den ersten drei Monaten 2018 einen Umsatz von 2,9 Mrd. Schweizer Franken.
Es geht eher um neue Lebenswelten, denn Berufs- und Privatleben verschmelzen zunehmend. Unsere Mitarbeitenden müssen zeitlich und örtlich flexibel sein. Dafür bieten wir flexible Arbeitsmodelle: Teilzeitarbeit, Jobsharing, Top-Sharing, das regelmässige oder gelegentliche Arbeiten von zu Hause aus sowie in Co-Working Spaces. Wir fördern diese Entwicklung seit Jahren und bauen ortsungebundenes Arbeiten aus. Damit gehen neue Raumkonzepte einher, wobei fixe Arbeitsplätze unbedeutender werden. Agilität wird hingegen wichtiger: Viele Teams arbeiten mit agilen Arbeitsmethoden oder haben sich damit auseinandergesetzt.	Aus meiner Sicht beschreibt der Begriff den gesellschaftlichen Fortschritt eines Unternehmens. Durch den Bildungsstand und die fortgeschrittene Entscheidungskompetenz der Mitarbeitenden lassen sich beispielsweise klassische Führungsstrukturen drastisch reduzieren.	2005 sprach Bill Gates von «New World of Work». Heute ist es adäquater, das Thema zu pluralisieren und von neuen Arbeitswelten zu sprechen. In diesem Kontext sehen wir verschiedene Ebenen: Räumlichkeiten, Organisationsmodell, Arbeitskultur und Technologie. Wir befinden uns in einer Zeit, in der sich die technologischen Möglichkeiten rasant entwickeln. Was bleibt, ist der Mensch, der damit umgeht, und sein Potenzial im beruflichen Umfeld auslebt. Daher scheint es mir umso wichtiger, den Menschen bei dieser Definition in den Fokus zu stellen.
Wir haben vor drei Jahren entschieden, uns als hybride Organisation zu entwickeln, in der sich agile und klassische Teams gleichberechtigt gegenüberstehen und ergänzen. Dafür ist Agilität im Kopf, also die Haltung gegenüber Neuem und Ungewohntem, eine zwingende Voraussetzung.	Wir orientieren uns stark an Organisationsmodellen wie Scrum und Holacracy. Für uns als Dienstleister in der Digitalbranche zählt die Organisation der Zusammenarbeit zu den wichtigsten Faktoren, um die Effizienz zu steigern und dadurch konkurrenzfähig zu bleiben. Wir folgen dabei nicht einfach den Best Practices in der Organisationsentwicklung, sondern probieren neue Konzepte aus.	Seit 2010 sind die Telefone auf den Pulten verschwunden und haben neuen Kommunikationslösungen Platz gemacht. Uns war schon damals wichtig, Mitarbeitende im Wandel zu unterstützen. Etwa, indem Swisscom-Lernende mit Floor Walkings und Einzelcoachings Mitarbeiter zeitnah in die neue Arbeitswelt begleiteten. Unsere eigene Erfahrung ist die Quelle, um zu verstehen, wie Menschen Neues lernen.
In der Geschäftsleitung setzen wir uns mit vielen Zukunftsthemen auseinander. Dennoch ist der Abgleich mit der Realität der Mitarbeitenden wichtig. Uns ist beispielsweise bewusst, dass Mitarbeitende räumliche Veränderungen als einschneidend erleben können. Der Arbeitsplatz und der Arbeitsort sind für viele Menschen zentral. Diese geben ein Zugehörigkeitsgefühl und stiften Identität. Wir wollen verschiedenen Bedürfnissen gerecht werden und bei der Raumgestaltung Fingerspitzengefühl beweisen.	Äusserst herausfordernd ist, die Entscheidungskompetenz zu dezentralisieren. Verantwortung zu tragen, ist in der heutigen Gesellschaft nach wie vor nicht für alle Menschen erstrebenswert. Ich stelle jedoch fest, dass beinahe alle dazu in der Lage sind. Eine Managementstruktur, also den kostspieligen «Verantwortungs-Service», abzuschaffen, ist nur der erste Schritt, um die Verantwortlichkeit aller Beteiligten zu fördern. Bis die neuen Strukturen funktionieren, braucht es jedoch viel Mut, Geduld und Kreativität.	Wir revolutionieren die alten Arbeitswelten, indem wir die Potenziale der Technologie freisetzen und eine neue Arbeitskultur fördern. Dabei werden kulturelle Aspekte wichtiger. So gibt es innerhalb von Swisscom ein Team, das diese Vision hinausträgt: Work Smart Coaches erarbeiten mit Entscheidungsträgern, wie deren neue Arbeitswelt aussehen soll. Daraus resultieren Projekte und deren technologische Umsetzung. Gleichzeitig bauen unsere Lernenden eine Brücke zwischen den neuen Technologien und den Mitarbeitenden.
Flexible Arbeitsmodelle sind mittlerweile ein fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. So arbeiten 21 Prozent unserer Senior Manager Teilzeit, auch der Anteil der regelmässig von zu Hause aus Arbeitenden hat in den letzten Jahren zugenommen. Bezüglich Agilität haben wir in den letzten zwölf Monaten eine viertägige Weiterbildung «Axelerate» durchgeführt, an der über 1000 Führungskräfte und Spezialisten agile Arbeits- und Führungsmethoden kennengelernt haben. Das Statische hat dabei keinen Platz. Mein Motto: Zuhören, beobachten – was funktioniert, was nicht? – und daraus lernen.	Vor zweieinhalb Jahren haben wir die Geschäftsleitung abgeschafft und das Modell Holacracy zur Unternehmensführung eingesetzt. Inzwischen haben wir ein Stadium erreicht, in dem wir zumindest von den Geschäftszahlen her leistungsstärker sind als unsere vorhergehende Organisation. Das könnte natürlich auch an Sondereffekten liegen, aber die Nachhaltigkeit der Zahlen stimmt mich zuversichtlich. Ob wir in zehn Jahren noch nach Holacracy organisiert sind oder ob wir bis dann etwas Besseres gefunden haben, lässt sich noch nicht sagen. Ich vermute aber, dass die Entscheidungskompetenz weiterhin dezentral organisiert ist.	Wir schlagen in unserer Work Smart Story das nächste Kapitel auf. Technisch setzen wir auf eine hybride Arbeitsumgebung. Wir kombinieren «Software as a Service» in der Cloud mit Dienstleistungen aus unserem Rechenzentrum. Mitarbeitende nutzen jene Geräte, die ihren Bedürfnissen am besten entsprechen. Das funktioniert mobil genauso wie am Desktop. Standortübergreifende Kollaboration beschränkt sich deshalb nicht mehr nur auf Onlinemeetings. Kreativ-Sessions finden auch im Co-Working Spaces statt. Das Ganze ist nicht nur zukunftsorientiert, sondern auch sicher. Und: Wir begleiten den Menschen im Wandel.