



NEUE ARBEITSWELTEN ALS ORTE DER BEGEGNUNG

Trends – Herausforderungen – Perspektiven

Geht es um die Gestaltung neuer Formen der Arbeitswelt, lassen sich zahlreiche Zielbilder und Visionen erkennen. Die weltweite **COVID-19 Pandemie** erhöht die Suche nach zeitgemäßer (Zusammen-) Arbeit. Damit verbunden sind weitere Verunsicherungen: **Wie wollen wir arbeiten? Was muss aufgrund der Pandemie beachtet werden? Was passiert nach Corona mit den bestehenden oder geplanten Bürolösungen?** In diesem Artikel finden Sie Antworten auf diese und weitere Fragen. Als wichtigste Komponenten zukunftsweisender Arbeitswelten lassen sich kommunikationsfördernde Raumlösungen identifizieren. In sinnvoller Kombination von Remote Working und Unternehmenspräsenz lassen sich diese Orte der Begegnungen als zentrale Verbindungsmechanismen der Mitarbeitenden untereinander und der Identifikation mit dem Unternehmen ausmachen.

REMOTE WORKING AUF DEM DURCHMARSCH

Gerade im Zuge der Verbreitung von COVID-19 hat die verstärkte Arbeit von zu Hause die Strukturen der Vergangenheit aufgeweicht. Unternehmen sind vor neue Herausforderungen der Arbeitsorgani-

sation gestellt. Was anfänglich noch als Hands-on Mentalität bezeichnet werden konnte, hat sich mittlerweile weiterentwickelt. Eine von neotares, einem Beratungsunternehmen für neue Arbeitswelten, durchgeführte Umfrage¹ zu Remote Working im Frühjahr 2020 hat gezeigt, dass Homeoffice in vielen Unternehmen, die dies bisher abgelehnt haben, nun doch möglich ist. Darüber hinaus gewinnen individualisierbare Formen der Arbeitsgestaltung gegenüber kollektiv ausgehandelten Lösungen an Bedeutung.

WAS IST BEI REMOTE WORKING ZU BERÜCKSICHTIGEN?

- **Motivation** der Mitarbeitenden zur eigenverantwortlichen Remote Arbeit berücksichtigen
- **Voraussetzungen** im privaten Umfeld für ein konzentriertes und effektives Arbeiten prüfen
- Zugang zu technischem **Equipment** und notwendigen Systemen schaffen und bereitstellen
- Die Art der **Tätigkeit** für ein geeignetes Arbeiten auf Distanz prüfen
- Eine offene **Kommunikation** im Team und Unternehmen etablieren und leben

¹ Hinsichtlich der Unternehmensgrößen verteilen sich die Befragten zu jeweils 40% auf Kleinunternehmen und Mittlere Unternehmen; 20% arbeiten in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden.

DAS KONZEPT DER ZUKUNFT HEISST MULTI SPACE

Innerhalb der Unternehmen zeichnet sich ebenfalls eine veränderte Form der Bürogestaltung und Arbeitsform ab. Die Art und Weise, wie wir arbeiten, hat sich bereits in den vergangenen Jahren durch neue Arbeitsprozesse, steigende Komplexität und der zunehmenden Digitalisierung gewandelt. Die Zunahme an Projektarbeit und die wachsende Bedeutung von Austausch - auch über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinaus - stellen **neue Anforderungen an die Räumlichkeiten und das Mobiliar**, in und mit denen wir arbeiten. Statt weiterhin auf Einzelbüros oder ungeschützte Großraumatmosfera zu setzen, bildet sich ein zukunftsweisendes Raumkonzept aus: Mit Multi Space Raumkonzepten werden offene Bürolösungen mit einer Bandbreite an geschlossenen Räumen kombiniert. Durch eine Mischung aus Besprechungsräumen für verschiedene Anlässe und vielfältige Möglichkeiten für informellen, spontanen Austausch wird diese Arbeitsumgebung komplettiert.

NEUE ARBEITSWELT ALS ORTE DER BEGEGNUNG

Verknüpft mit Mobile Working und den damit verbundenen Wahlmöglichkeiten des jeweils passenden Arbeitsortes, kann individuell auf die Bedürfnisse von Arbeitgebern wie Arbeitnehmern eingegangen werden. Dazu gehören auch Regelungen, die letztlich für eine bessere Verknüpfung von Privat- und Berufsleben sorgen, aber auch die Auslastung in den Büroräumen reduzieren. Finden sich Mitarbeitende im Unternehmen ein, steht hier vor allem die Begegnung im Vordergrund. **Kommunikation**, die weder remote noch durch Wände und Türen hindurch geschieht, vereinfacht die **Zusammenarbeit** und lässt **Flexibilität** entstehen. Zusätzlich wird durch die physische Anwesenheit in analogen Besprechungen eine höhere **Mitsprache- und Durchsetzungsmöglichkeit** der einzelnen Mitarbeitenden befördert. Arbeitswelten der Zukunft müssen einladend, kreativ und kollaborativ sein, um eine attraktive Alternative zu mobiler Arbeit zu bieten. Die etablierte Zuordnung von Arbeitsplatz zu Mitarbeitendem löst sich auf. Die Identifikation mit dem Unternehmen wird immer wichtiger; sie erfolgt stärker über die Arbeitsumgebung als über den persönlichen Arbeitsplatz. Eine gut abgestimmte Kombination aus der Arbeit von zu Hause (oder anderen Orten als dem Unternehmen) und der Präsenz im Büro stellt nach Erkenntnissen des Fraunhofer Instituts die höchste emotionale Bindung der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber sicher. Die Zufriedenheit mit der Büroumgebung korreliert mit Wohlbefinden, Motivation, Commitment und Performance der Mitarbeitenden. Dabei fördert vor allem die Offenheit der Arbeitsumgebung stark den

Wissensaustausch untereinander. Psychologische Studien weisen außerdem nach, dass **Enriched Environments** – also Umgebungen mit hoher Angebotsvielfalt – ihre Bewohner stimulieren und deren Kreativität, Motivation und Performance anregen.

NEW WORK BEDARF „NEW MITBESTIMMUNG“

Neues Arbeiten braucht neue Arbeitswelten. Offen gestaltete Arbeitswelten erleichtern Kommunikation und folgen dem Anspruch, sich stärker auszutauschen. Gleichzeitig braucht es die Bereitschaft, Regeln im Umgang miteinander zu entwickeln, immer wieder anzupassen und sich auf neue Formen der Zusammenarbeit einzustellen. Kolleginnen und Kollegen organisieren sich stärker selbst und dezentral.

Aspekte wie Vertrauen, agiles Denken und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden bedürfen auch ein neues Führungsverständnis, das auf diese Anforderungen eingeht.

VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT ODER THE ABILITY TO CHANGE

Punktuelle Einschnitte in die Lebens- und Arbeitsweisen, wie sie dieses Jahr zum Tragen gekommen sind, machen umso deutlicher, dass Unternehmen eine neue Metakompetenz benötigen. Um zukünftig kleinen wie großen Veränderungen vorbereitet entgegenzutreten zu können, müssen sie sich eine **Veränderungsbereitschaft** erarbeiten. Diese **Changeability** lässt Unternehmen in Krisenzeiten nicht selbst in die Krise geraten. Auch wenn Arbeitsumgebungen auf ein neues Level gehoben wurden, müssen Arbeitgeber und -nehmer die Anforderungen an neues Arbeiten stetig weiterentwickeln. Das einstmalige statische „Einfrieren“ in Veränderungsprozessen weicht perspektivisch der **Kompetenz, dauerhaft veränderungsfähig zu sein**, um Krisen und anderen Veränderungen vorbereitet begegnen zu können.

CORONA UND DIE SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT

Wie sich diese Konzepte mit einer Welt während und nach COVID-19 vereinbaren lassen, ist eine zentrale Frage. Während es bereits erste Prognosen dazu gibt, dass überwiegender Homeoffice-Regelungen keine dauerhafte Perspektive haben, besteht aber auch der Wunsch der Arbeitnehmer, diese zumindest teilweise beizubehalten. Unsere Umfragen zeigen: 8 von 10 Mitarbeitenden wünschen sich, dass die eingeführten Möglichkeiten

der Remote-Arbeit beibehalten und sinnvoll um Präsenz ergänzt werden. „Stille“ Projektarbeit, Telefonate und Konzeption sind dabei die Favoriten, wenn es um beliebte Tätigkeiten im Homeoffice geht. Der Bedarf an Austausch wurde durch die rein digitale Kommunikation nicht „gestillt“. Mitarbeitende und Führungskräfte benötigen Arbeitsumgebungen, die es ermöglichen, Kollaboration und Rückzug miteinander zu verbinden. Nach den Ergebnissen des Fraunhofer Instituts entstehen 75% unserer Ideen nicht in der Firma. Daher sollte sich Arbeit zukünftig stärker am Ergebnis orientieren als an der erbrachten Arbeitszeit. Das sogenannte **Work-Life-Bleeding**, also das Verschmelzen von Privat- und Berufsleben, wird zukünftig weiter voranschreiten.

KREATIVE LÖSUNGEN WÄHREND UND NACH DER PANDEMIE

Mittels „**New Normal**“ **Checklisten** lassen sich gemeinsam mit spezialisierten Beratern und Arbeitgebern Präsenz- und Remote-Arbeit miteinander kombinieren und gleichzeitig arbeitsrechtliche Aspekte, Mitarbeiterbedürfnisse und Hygienekonzepte einbetten. Der Trend des **Desk-Sharing** funktioniert auch in Corona-Zeiten – wenn er ganzheitlich angegangen wird: Die Bereitschaft, auf den eigenen Arbeitsplatz zu verzichten, bedarf einheitliche IT-Ausstattung und Möblierung, digitalen Workflow und Dateimanagement, portablen Stauraum, Konzepte für den Umgang mit Mobile Working und Hygienerichtlinien. Eine professionelle Begleitung zu diesem Thema bindet diese und weitere Aspekte ein und hilft bei einer effektiven Umsetzung – gerade vor dem Hintergrund der Abstandsregelungen. Die Begleitung von Mitarbeitenden und Führungskräften wird vor allem spannend, sobald die neuen Arbeitswelten bezogen werden. Mit leicht handhabbaren Tools kann der Umgang mit den gewonnenen Möglichkeiten ermöglicht werden. Regeln im Umgang miteinander müssen kreativ erarbeitet und so auch gelebt werden. Darüber hinaus lassen im Rahmen von **Smart Offices** moderne Techniken wie intelligente Gebäudesteuerung, Automation und Nachverfolgung Arbeitsabläufe strukturieren und Infektionsketten nachvollziehen. Zur Unterstützung von Unternehmen, die diesen Weg bestmöglich gewappnet gehen wollen, lässt sich sowohl der Einbezug von Berater-Expertise empfehlen als auch die Integration einer internen Organisationsentwicklung. Die strukturierte Begleitung der Veränderung ist dabei genauso wichtig wie der Blick auf die Passung der Unternehmenskultur.

FAZIT

New Work, Agilität & Co sind trotz – oder gerade wegen – Corona weiterhin gefragt und gewinnen dadurch sogar an Relevanz. Neben all den Einschränkungen durch die COVID-19 Pandemie sind auch **positive Rückschlüsse** daraus zu ziehen: Es zeigte sich, dass mobiles Arbeiten möglich ist – auch wenn ein Impuls zur Umsetzung gebraucht wurde. Themen rund um Hygiene und gegenseitige Rücksicht lassen ein aufmerksames Miteinander entstehen und diese Sensibilisierung in den neuen Alltag integrieren. Multi Space Konzepte sind zukunftsweisend und bedürfen einer Kombination mit Mobile bzw. Remote Working. Anforderungen an Flexibilität und Digitalisierung gehen damit weitreichend einher und unterstreichen die **Bedeutung der Unternehmenskultur** für gelingende Zusammenarbeit:

„Durch Homeoffice und Remote Working wird die Qualität neuer Arbeitswelten hervorgehoben: Als Orte der Begegnung sind sie wichtiger denn je!“

Norman Kustos, Geschäftsführer von neotares.

Partizipation, Mitbestimmung und Selbstverantwortlichkeit gewinnen umso mehr an Bedeutung. Um eine wirkliche Changeability als Unternehmenswert aufzustellen und zu etablieren, muss neben der planerischen Komponente vor allem die Einbindung der Mitarbeitenden bedacht und zu einem Hauptanliegen des Unternehmens gemacht werden. Denn: Jede noch so kleine Veränderung betrifft in erster Linie die Mitarbeitenden. Um sie mit diesen Veränderungen vertraut zu machen und sie nicht zu verlieren, sind Wissensvermittlung und Einbindung aus prozessbegleiterischer Sicht unabkömmlich.

GLOSSAR

- **Remote / Mobile Working:** Arbeitnehmer sind nicht an den Arbeitsplatz gebunden, können mobil oder im Homeoffice arbeiten
- **New Work:** Bezeichnet allgemein die neue Arbeitsweise der heutigen Gesellschaft im globalen und digitalen Zeitalter
- **Desk-Sharing:** Arbeitsplätze werden bereichsübergreifend organisiert; ein Arbeitsplatz kann von unterschiedlichen Mitarbeitenden genutzt werden
- **Smart Office:** Technische Verfahren sowie Systeme innerhalb der Räumlichkeiten eines Unternehmens, die miteinander vernetzt sind

QUELLEN

Neotares Consult GmbH (2020): Remote Working, Chancen – Herausforderungen – Perspektiven.

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (2014): Kurzbericht zur Studie „Office Settings“ – Die Rolle der Arbeitsumgebung in einer hyperflexiblen Arbeitswelt Ergebnisse aus dem Verbundforschungsprojekt Office 21, herausgegeben von: Bauer, Wilhelm.

Image: by Annie Spratt on Unsplash.