

# Neue Arbeitsweisen

## Einleitung

### Mehr als 15 Jahre „überleben“

Unternehmen agieren heute in einem Marktumfeld, das komplexer und kompetitiver ist als je zuvor. Die Digitalisierung stellt neue Spielregeln auf. Während man früher voraussagbare Kundenbedürfnisse in einem stabilen Marktumfeld zu bedienen versuchte, verschwimmen nun die Grenzen – zwischen Unternehmen, Märkten, aber auch der Arbeitsstruktur.

Innovative Technologien ermöglichen neue Arbeits- und Organisationsformen. Mitarbeiter haben eine andere Erwartungshaltung an Arbeit und Arbeitgeber hinsichtlich Selbstbestimmung und Flexibilität. Agile Arbeitsplätze und Homeoffice-Möglichkeiten sind mehr als nur schöne Füllwörter in Stellenausschreibungen. Die Bedeutung einer effektiven Arbeitsumgebung darf nicht unterschätzt werden. Teamübergreifende Zusammenarbeit ist das Gebot der Stunde. Um präziser auf Kundenwünsche eingehen zu können, sind unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen zu vereinen. Flexibilität ist in aller Munde.

Wie kann ein Unternehmen bei der Gestaltung des Arbeitsumfelds und der -organisation die geforderte Beweglichkeit unterstützen? In diesem Whitepaper wollen wir Anregungen und vereinzelt Antworten auf diese Frage geben. Denn für ein so vielschichtiges Thema wie die neue Arbeitswelt gibt es keine einheitlichen Lösungen. Klar ist jedoch: Es stellt sich nicht mehr die Frage, ob, sondern wie stark sich Unternehmen verändern müssen, um in dem sich wandelnden Umfeld bestehen zu können. In den 1950er-Jahren betrug der Lebenszyklus eines im Aktienindex Standard & Poor's notierten Unternehmen im Schnitt etwa 60 Jahre. Derzeit sind es nur mehr 15 Jahre.<sup>1</sup>



1 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Organisation-neu-denken-flexible-organisationsmodelle-2018.pdf>

# Themenblock 1

## Arbeit 4.0: Was flexibel arbeiten alles sein kann

Mehr und mehr Unternehmen denken darüber nach, flexible Arbeitsmodelle einzuführen. Aber wie kann man Arbeit neu verteilen? Die Flexibilität hat Auswirkungen auf Raum, Zeit und Organisation.

Homeoffice, Digitalnomaden, Sabbaticals, Remote Work, Vertrauensarbeitszeit: Diese Begriffe sind Sinnbilder für New Work, also die neue Arbeitswelt. Digitalisierung, Globalisierung und sozialer Wandel haben die Einstellungen und Rollenbilder von vielen Menschen zu Arbeit verändert und die Grundlage für die modernen Arbeitsweisen geschaffen. Digitale Technologien bieten die Freiheit, zu entscheiden, wo und wann wir arbeiten. Der Arbeitsplatz der Zukunft ist vielschichtig. Er umfasst Technologie, Prozesse, Unternehmenskultur und Führung.

Das Konzept von New Work ist nicht gänzlich neu. Es wurde erstmals vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann in den 1970er-Jahren entwickelt – als Antwort auf die Automatisierung in der amerikanischen Automobilindustrie. Es war eine Art Vorläufer der heutigen Digitalisierung. Bergmann ging davon aus, dass das herkömmliche Job-System am Ende war. Arbeit war anders zu organisieren. New Work war ein Modell, in dem die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Mittelpunkt standen. Bergmann ging es um eine neue Kultur des Arbeitens, alte Strukturen und Denkmuster aufzubrechen. Bergmanns Vorschlag: Die Hälfte der Arbeitszeit sollte man seiner herkömmlichen Tätigkeit nachgehen und in der anderen Hälfte der Arbeitszeit herausfinden, was man wirklich will. Es blieb jedoch bei der Theorie. Die gelebte New Work Experience der Gegenwart hingegen ist dezentral und individuell. New Work ermöglicht neue Formen der Zusammenarbeit. Zeit, Raum und Organisation sind anders zu dimensionieren.

### Der Raum

Flexible Arbeitsorte zählen zu einem wichtigen Merkmal von New Work. Experten erwarten, dass es in der Bürowelt in den nächsten Jahren alles geben wird: von der kleinen Kammer bis hin zum virtuellen Raum. Es wird viele Lösungen geben, die in Hinsicht der Arbeitsökonomie am sinnvollsten sind.<sup>1)</sup>

Welche Raumkonzepte für den Future Workplace sind bei Unternehmen vorwiegend angedacht oder schon umgesetzt? Die meisten legen Wert auf Regenerations- und Rückzugsorte. Meeting-Points und Team-Offices sollen für mehr Interaktion und Bewegung sorgen.<sup>2)</sup> Auch Entspannung ist ein immer wichtigeres Thema. Vier Fünftel der befragten Unternehmen haben bereits eigene Wellnessprogramme umgesetzt oder planen deren Einführung in nächster Zukunft – von Entspannungsprogrammen bis hin zum gesunden Menü in der Kantine.<sup>3)</sup>

Einen Großteil der Arbeitszeit verbringen die Beschäftigten zwar immer noch am Büroschreibtisch. Allerdings sind wir bei knapp 40% unserer Tätigkeiten nicht mehr am eigenen Arbeitsplatz, sondern in Meetings, unterwegs oder im Homeoffice. Ungefähr jeder Fünfte arbeitet zumindest an einigen Tagen vom Homeoffice aus. Dabei lässt sich folgende Tendenz ausmachen: Je kleiner das Unternehmen, desto eher ist Heimarbeit möglich. Als potenzielle Gefahren vom Arbeiten in den eigenen vier Wänden werden von den Mitarbeitern die soziale Isolation, die geringere Anerkennung eigener Leistung sowie ein möglicher Karriereknick gesehen.<sup>4)</sup>

### Die Zeit

Viele reden darüber, aber wenige wissen, was wirklich bei Arbeitszeitmodellen möglich ist. Fragt man die Mitarbeiter nach ihren Wünschen für ihren Büroarbeitsplatz der Zukunft, dann stehen flexiblere Arbeitszeitmodelle sehr weit oben auf der Liste.<sup>5)</sup> Mehr und mehr Unternehmen denken darüber nach, flexible Arbeitszeitmodelle einzuführen. Die Allianz Versicherung beispielsweise bietet ihren Mitarbeitern 70 Teilzeitmodelle an.<sup>6)</sup> Die Vertrauensarbeitszeit ist ein Beispiel dafür. Der Grundgedanke dabei: Nur das Ergebnis zählt. Der Mitarbeiter hat keine fixen Zeitvorgaben, er kann genauso gut daheim arbeiten. Vertrauensarbeitszeit braucht jedoch präzise Zielvereinbarungen. Flexibles Arbeiten hat auch hier viele Gesichter. Das reicht von Jobsharing (siehe Seite 9) bis zum flexiblen Pensionsübertritt.

1 Siehe [https://diepresse.com/home/immobilien/gewerbeimmobilien/5572165/Buero-der-Zukunft\\_Eine-Art-des-Humanismus?from=suche.intern.portal](https://diepresse.com/home/immobilien/gewerbeimmobilien/5572165/Buero-der-Zukunft_Eine-Art-des-Humanismus?from=suche.intern.portal)

2 IDG-Studie Arbeitsplatz der Zukunft

3 CBRE-Report Die Zukunft der Arbeit – Trends 2018

4 IDG-Studie Arbeitsplatz der Zukunft

5 IDG-Studie Arbeitsplatz der Zukunft

6 <https://blog.allianz.at/flexibles-arbeiten/>

Teilzeit bedeutete früher, bloß halbtags zu arbeiten. Die Bandbreite heute ist viel größer. Es kann auch bedeuten, dass in dichten, stressigen Phasen mehr gearbeitet wird, in lockeren wird das Zeitguthaben wieder aufgebraucht. Dies kann auch saisonal bedingt sein. Das Unternehmen passt seine Personalkapazität dem Arbeitsanfall an. Wer eine Auszeit braucht (für Kurse, Kinder oder Pflege), kann ein Sabbatical nutzen. Entweder sammelt er dafür Mehrstunden oder verzichtet auf Gehaltsanteile.

## Die Organisation

New Work bedeutet auch, die vorhandene Arbeit neu zu verteilen. Die Digitalisierung ermöglicht neue Formen der Organisation und Zusammenarbeit – vor allem mit Externen. Begriffe wie Gig Economy und Freelance Economy machen die Runde. In 15 Jahren wird freischaffende Projektarbeit zum neuen Standard.<sup>1</sup> Bei unserem Nachbarland Schweiz sind bereits jetzt 25% der Erwerbstätigen haupt- oder nebenberuflich als Freelancer tätig. Ein Drittel der übrigen 75% möchte dies in naher Zukunft ebenfalls tun. Haupttreiber dieser Entwicklung ist die Sharing Economy. Immer mehr Menschen bieten Dienstleistungen über Online-Plattformen an.<sup>2</sup> Gleichzeitig werden wissensintensive Berufe und mobiles Arbeiten wichtiger. Die größten Motivationstreiber, sich als Freelancer zu betätigen, sind flexible Lebensgestaltung (83%) und die Arbeit an interessanten Themen (70%).<sup>3</sup>

Eine Musterlösung für die Umwandlung in den Arbeitsplatz der Zukunft gibt es nicht. Wie erfolgreich Unternehmen bei der Implementierung von modernen Arbeitsformen sind, hängt laut Top-Job-Trendstudie, erstellt von der Universität St. Gallen<sup>4</sup>, von vier grundsätzlichen Faktoren ab.

- 1. Führung mit Vision und Inspiration:** Die neue Arbeitswelt ist dezentral organisiert und individuell. Neuen Führungsformen kommt jetzt eine noch größere Bedeutung zu.
- 2. Vertrauenskultur:** Ohne ein großes Maß an Vertrauen sind neue Arbeitswelten nicht möglich. Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice – das geht nur, wenn zwischen Führungskräften und Arbeitnehmern die Basis passt und die Unternehmenskultur das auch unterstützt.
- 3. Selbstkompetenz:** Moderne Formen der Arbeit sind komplex und verlangen allen Beteiligten viel ab. Mitarbeiter müssen daher hohe soziale Kompetenz mitbringen, mit Stress umgehen können und sich mit dem Unternehmen stark identifizieren.
- 4. Flexibilität:** Fixe Strukturen und komplexe Hierarchien, gepaart mit dem Anspruch auf flexibles Arbeiten? Geht nicht lange gut. Organisationen benötigen höchst flexible Strukturen, müssen dezentral organisiert sein und die Abkehr von der Formalisierung wagen.

## Fünf Kategorien der Freelancer:<sup>5</sup>

**Independent Contractor:** Der Freelancer im klassischen Sinn. Er hat keine Anstellung und geht hauptberuflich temporären, projektbasierten Arbeiten nach.

**Moonlighter:** Personen, die zwar bei einem Unternehmen angestellt sind, aber nebenbei zusätzliche Tätigkeiten erbringen. Beispielsweise ein Webdesigner, der Vollzeit bei einer Firma unter Vertrag steht, am Abend aber noch Projekte für andere Auftraggeber abwickelt.

**Diversified Worker:** Personen mit Einkommen aus unterschiedlichen Quellen. Beispielsweise ein Mitarbeiter der Gastronomie, der Teilzeit angestellt und zusätzlich als Uber-Fahrer unterwegs ist.

**Business Owner:** Kleinunternehmer mit bis zu fünf Angestellten, die sich selbst sowohl als Freelancer als auch als Unternehmer bezeichnen.

**Temporary Worker:** Personen, die auf temporärer Basis mit einem Arbeitgeber oder Kunden arbeiten (z.B. ein Strategieberater für ein konkretes Projekt).

<sup>1</sup> Xing New Work Trendbook, <https://blog.xing.com/wp-content/uploads/2018/11/XING-New-Work-Trendbook.pdf>

<sup>2</sup> Deloitte Schweiz, Studie Arbeitsplatz der Zukunft <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/consumer-business/articles/workplace-of-the-future.html#>

<sup>3</sup> Xing New Work Trendbook

<sup>4</sup> <https://www.topjob.de/projekt/trendstudien/index.html>

<sup>5</sup> Deloitte Schweiz, Studie Arbeitsplatz der Zukunft <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/consumer-business/articles/workplace-of-the-future.html#>

## „Flexible Arbeitsweisen brauchen klare Regeln“

Das Angebot von flexiblen, mobilen Arbeitsweisen ist heute ein entscheidender Faktor im War for Talents. Die Vorteile liegen aber nicht nur auf Seiten der Arbeitnehmer, sondern vor allem für KMU ergeben sich Chancen, erklärt Prof. Michael Bartz von der IMC FH Krets.

**Herr Prof. Bartz, das Verständnis von Arbeit unterliegt einem starken Wandel. Welche Anforderungen stellen Young Talents heute an ihren Job?** Prof. Michael Bartz: Interessant ist, dass unflexibles Arbeiten kaum noch vorstellbar ist. Die Auswertungen von Bewerbungsplattformen zeigen uns deutlich, dass innerhalb der jungen Generation rund 70% Jobangebote ausklammern, die kein flexibles und mobiles Arbeiten ermöglichen. Diese Benefits sind zu Hygienefaktoren geworden.

**Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung ist also Grundvoraussetzung?** Firmen, die darauf verzichten, haben großes Nachsehen auf dem Arbeitsmarkt. Angesichts des Fachkräftemangels und der Tatsache, dass große Teile der Babyboomer-Generation bis 2032 in Pension gehen, werden in den Jahren bis dahin zahlreiche Stellen frei – 40 bis 50%. Unattraktive Arbeitgeber haben unter diesen Voraussetzungen keine Chance zu wachsen oder werden sogar schrumpfen, weil sie nicht aufstocken bzw. nicht alle Stellen nachbesetzen können.

**Woher kommt dieser Drang nach flexiblem Arbeiten?** Die Verhaltensweisen haben sich verändert. Kinder und Jugendliche sind seit dem Jahr 2000 in einer Welt aufgewachsen, in der alles überall erledigt werden kann. Informationen sind unbeschränkt zugänglich, man kann kommunizieren und Dinge miteinander teilen, egal wo man sich befindet. Das ist so tief verankert, dass es kein Verständnis dafür gibt, warum Arbeit nur an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit möglich sein soll. Führungskräfte, die erklären wollen, dass man täglich ins Büro pendeln muss, ernten von den jungen Generationen Kopfschütteln. Zudem ist die Transparenz auf dem Arbeitsmarkt heute sehr hoch. Neue Jobportale, auf denen die Unternehmen und ihr Arbeitsklima bewertet werden, tragen dazu ebenso bei wie die Vergleiche mit anderen Ländern. In Skandinavien etwa bietet jedes zweite Unternehmen mobiles, flexibles Arbeiten an. In den Niederlanden haben Arbeitnehmer sogar ein Recht darauf.

**Unternehmen sind also unter Druck. Wie müssen sie reagieren?** Das stimmt, es liegt aber auch viel Potenzial in mobilen, flexiblen Arbeitsweisen. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen sind sie besonders interessant, da diese meist über eine deutlich dünnere Finanzdecke verfügen. Büroinfrastrukturkosten lassen sich durch Homeoffice, Shared Desks oder unterschiedliche Arbeitszeiten verringern. Zudem wissen wir aus der Psychologie, dass das Lösen von Problemen oft an anderen Orten als dem Büro besser funktioniert. Ortswechsel fördern die Kreativität und führen zu besseren Ergebnissen. Unsere jüngsten Experimente zeigen auch ein interessantes Verhältnis zwischen Flexibilität und Gehalt. Unternehmen, die keine mobilen, flexiblen Arbeitsformen anbieten, müssten demnach 15 bis 20% mehr Gehalt bezahlen, um diesen Nachteil zu kompensieren. Positiv formuliert könnte man auch schlussfolgern, dass Firmen mit flexiblen Arbeitsformen neue Mitarbeitende sogar trotz etwas geringerer Gehälter für sich gewinnen können.

**Worauf muss geachtet werden, wenn man flexible Arbeitsformen einführt?** Klare Regeln. Sie sind umso wichtiger, genauso wie Prozesse zu definieren. Früher war es kein Problem, drei verschiedene Unterschriften unter ein Dokument zu bekommen. Heute sitzen die Menschen aber vielleicht irgendwo verstreut, dafür braucht man eine Lösung. Man muss die Organisation von Abläufen und Abstimmungsprozessen sehr gut durchdenken. Wir untersuchen gerade intensiv, welche Bereiche sich zu regeln lohnen und welche sich von selbst einpendeln, um Unternehmen bei der individuellen Spielregelentwicklung entlang ihres kulturellen Kontextes unterstützen zu können. Regeln sind aber nicht nur aus Unternehmenssicht notwendig, sondern auch im Sinne nachhaltiger Produktivität und Leistungserhaltung. Gerade die jungen Generationen sind medienüberfrachtet und haben Probleme, Arbeit von Freizeit abzugrenzen. Zum Schutz ihrer Work-Life-Balance sind klare Regeln wichtig und werden erwartet.

# Themenblock 2

## 10 Tipps für effizientes Arbeiten im Home Office

Kein Stau, kein Großraumbüro, keine Diskussionen über die Klimaanlage oder das geöffnete Fenster, dafür eigenständige Zeiteinteilung, Ruhe und Platz – Homeoffice erscheint vielen Arbeitnehmern als attraktive Alternative zum herkömmlichen Arbeitsplatz. Das Arbeiten in den eigenen vier Wänden hat mehrere Vorteile für alle Beteiligten. Voraussetzung: Es wird richtig gemacht. Denn Homeoffice führt nicht zwangsläufig zu mehr Produktivität. Um im Homeoffice zu bestehen, bedarf es vor allem starker Eigeninitiative, Motivation, aber auch Disziplin, da die Kontrolle von außen wegfällt. Die Freiheiten der Heimarbeit können mitunter tückisch sein. Wer regelmäßig von zu Hause aus arbeitet, sollte sich selbst und seine Arbeit ernst nehmen. Die Heimarbeit bringt auch gewisse Herausforderungen mit sich. Microsoft hat gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Gallup Regeln fürs Homeoffice erstellt.<sup>1</sup>

### **Klare Vereinbarungen treffen**

Flexible Arbeitsmodelle erfordern klare und vor allem transparente Vereinbarungen. Studien haben herausgefunden, dass Mitarbeiter im Homeoffice häufig nicht genau wissen, was ihre Führungskraft von ihnen erwartet. Daher sollten vorab Arbeitsumfang, Kernarbeitszeiten, aber auch Anwesenheitspflichten festgelegt werden. Laut einer Studie von Bitkom<sup>2</sup> haben drei von vier Unternehmen (74%), deren Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten, bestimmte Tage festgelegt, an denen kein Homeoffice erlaubt ist. So wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter für gemeinsame Termine zur Verfügung stehen. Denn 58% der befragten Unternehmen sind der Ansicht, dass ohne direkten Austausch mit Kollegen die Produktivität sinke.

### **Betreiben Sie gutes Zeitmanagement**

Egal, ob im Büro oder zu Hause: Ein gutes Zeitmanagement ist die Grundlage für effektives Arbeiten. Ein wirkungsvolles Hilfsmittel sind Deadlines. Setzen Sie sich eigene Tages-Deadlines, um Prokrastination einzudämmen. Erstellen Sie To-do-Listen, schließlich fehlen die Kollegen, die gegebenenfalls an das eine oder andere Projekt erinnern.

### **24/7 ist kontraproduktiv**

Auch bei flexiblen Arbeitsmodellen hat der Arbeitgeber keinen Anspruch auf ständige Rufbereitschaft. Etablieren Sie einen Feierabend, indem Sie eine bestimmte Uhrzeit festlegen, ab der Sie keine E-Mails abrufen. Eine ständige Erreichbarkeit erzeugt Stress und führt zu schlechten Ergebnissen.

### **Trennung von Beruf und Freizeit**

Das A und O für ein effizient geführtes Homeoffice stellt ein eigener Arbeitsbereich dar – am besten ein abgeschirmtes Arbeitszimmer. Es ist für die Psyche wichtig, genau zu wissen, welcher Platz in der Wohnung mit Arbeit und welcher mit Freizeit verbunden ist.

### **Eine funktionierende Arbeitsumgebung**

Für ein effektives Homeoffice muss freilich auch die Technik mitspielen. Mit der passenden Business-Software bleiben Sie in Echtzeit mit Ihrem Team in Kontakt – per Konferenz, Chat, Video und Dateifreigabe. Der Arbeitsplatz sollte außerdem ergonomisch angepasst sein, gesundes Sitzen ist auch im Homeoffice von großer Bedeutung.

### **Richtig kommunizieren**

Eine enge Abstimmung mit Kollegen und Vorgesetzten erleichtert die Kommunikation und sorgt für Verständnis. Arbeitszeiten, Pausen und externe Termine sollten daher klar kommuniziert werden. Der Austausch mit Kollegen und Networking sind Pflicht, denn die virtuelle Präsenz entbindet den Mitarbeiter nicht von seinen Aufgaben als Teammitglied. Auch als virtueller Mitarbeiter muss ein enger Austausch mit den Kollegen gewährleistet sein.

<sup>1</sup> Wie flexibles Arbeiten zum Erfolg wird – Microsoft, Gallup 2012

<sup>2</sup> <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice>

### **Freiraum für Flexibilität**

Das Homeoffice wird oft auch mit Freiheiten verbunden – und man sollte diese Freiheiten ab und zu nutzen. Kleine Ausnahmen bestätigen die selbst auferlegten Regeln beim Homeoffice. Wenn Sie das Gefühl haben, nicht mehr weiterzukommen, ist es durchaus legitim, sich für einen gewissen Zeitraum auf die Couch, den Balkon oder in den Garten zu setzen.

### **Arbeitsrhythmus neu definieren**

Passen Sie Ihren Arbeitsrhythmus an die persönlichen Bedürfnisse und das eigene Zeitmanagement an. Wer sein Produktivitätshoch erst am Abend erreicht, sollte diese Zeit auch nutzen. Wer seine Kinder bereit für den Schulweg machen muss, kann auch bereits um 7.30 Uhr mit der Arbeit beginnen. Die Prozesse im Team darf man dabei jedoch nicht missachten. Die neue Freiheit in der Arbeitszeitgestaltung erleichtert die persönliche Work-Life-Balance.

### **Co-Working-Spaces nutzen**

Man muss nicht alles gleich wörtlich nehmen. Homeoffice muss nicht immer in den eigenen vier Wänden sein. Speziell Arbeitnehmer, die den sozialen Austausch schätzen, können von Co-Working-Spaces profitieren. Die Arbeitsatmosphäre, umgeben von Freelancern, Selbstständigen oder anderen Angestellten im Homeoffice, kann durchaus motivieren und weniger Ablenkung bieten.

### **Mental in der Arbeit ankommen**

Starten Sie den Tag im Homeoffice so, als würden Sie ins Büro gehen – arbeiten Sie also nicht im Nachtwand. So kommen Sie auch mental in der Arbeit an. Strukturieren Sie Ihren täglichen Arbeitsablauf, feste Abläufe auch bei der Arbeit zu Hause sind von Vorteil. So schaffen Sie sich eine Routine.

## **Homeoffice: Was bei Telearbeit oft vergessen wird**

- Zentraler Punkt beim Homeoffice ist die Zeitregelung: An welchen Tagen soll wie lange gearbeitet werden? Am besten ist es, eine Kernarbeitszeit festzulegen. Gute vertragliche Vereinbarungen spiegeln die unterschiedlichen Interessen beider Seiten wider und lassen einen Ausgleich finden, der den Bedürfnissen aller gerecht wird. Wie wird zu Hause geleistete Arbeitszeit aufgezeichnet und kontrolliert?
- Von Anfang an sollte geregelt werden, welche Arbeitsutensilien der Arbeitgeber und welche der Arbeitnehmer zur Verfügung stellt. Wer kommt für Strom und Internetkosten auf? Stellt der Arbeitnehmer seine eigene Hardware, Büromaterial und mehr bereit, kommt man auch nicht herum zu klären, in welcher Weise ihm die Kosten ersetzt werden – entweder über Nachweis der konkreten Ausgaben oder pauschaliert. Dürfen die Arbeitsmittel, etwa der Firmenlaptop, privat genutzt werden? Wie sieht die Haftung für Schäden an Arbeitsmittel aus?
- Festzuhalten ist außerdem, wie etwaige Sicherheits- und Vertraulichkeitsanforderungen im Homeoffice gewährleistet werden. Es ist nicht im Sinn des Unternehmens, wenn Familie oder Freunde womöglich mit einem Blick auf den Laptop oder auf herumliegende Unterlagen Einsicht in Firmeninterna erhalten. Die Vorgaben zur Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen sind zu definieren.
- Festlegen sollte man auch, wie man mit dem Thema Änderbarkeit oder Beendbarkeit der Homeoffice-Vereinbarung umgeht. Ein lapidares „Darüber reden wir, wenn es so weit ist“ reicht oft nicht. Vielleicht kommt es zu einem Wechsel beim Vorgesetzten oder in der Personalabteilung?
- Umstritten ist der Bereich Arbeitsunfälle im Homeoffice. Hat sich der Unfall im Arbeits- oder Privatbereich ereignet? Oft ist eine Abgrenzung gar nicht möglich.
- Vereinbaren Sie Arbeitsziele, die bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden müssen. Gerade bei Mitarbeitern mit variablem Einkommen hat die Nichterreicherung auch Auswirkungen auf die Höhe des Einkommens.

## Die vier Typen des mobilen Arbeitens

**Mobiles Arbeiten wird zur Selbstverständlichkeit in der modernen Arbeitswelt. Aber wie gehen die Mitarbeiter damit um? Wie wohl fühlen sie sich mit mobiler IT?**

Arbeit verliert mehr und mehr den Bezug zu einzelnen, stationären Arbeitsplätzen. Der Einsatz von mobilen und vernetzten IT-Geräten wie Laptop, Smartphone oder Tablet wird zur Selbstverständlichkeit. Bereits sechs von zehn Beschäftigten arbeiten mit mobilen Geräten. Der Trend hin zu flexiblen Arbeitsformen beeinflusst die Anforderungen an die Mobile Worker. Die Mitarbeiter unterscheiden sich jedoch sehr in ihren speziellen Bedürfnissen, ihr Arbeitsleben einzurichten. Wie gehen sie nun mit mobilem Arbeiten um? Wie schätzen sie ihre digitalen Kompetenzen ein? Antworten auf diese Fragen gibt die Studie Mobile Work 2017 der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin).<sup>1</sup>

Um den persönlichen Mobile-Work-Typ der Teilnehmer zu ermitteln, wurden diese zu ihrer Einstellung zu IT gefragt. Ausschlaggebende Faktoren sind die Aufgeschlossenheit gegenüber mobiler IT, der Wohlfühlfaktor beim mobilen Arbeiten und die Kompetenzen. Die Beschäftigten lassen sich mehrheitlich in vier Mobile-Work-Typen unterteilen.

- **Mobile Minds:** Sie sind mobiler IT gegenüber sehr aufgeschlossen, können damit hervorragend umgehen und fühlen sich im Umgang damit absolut wohl (33% der Befragten).
- **Mobile Naifs:** Sie haben wie die Mobile Minds eine absolut aufgeschlossene Haltung gegenüber mobilem Arbeiten, trotz hohem Wohlfühlfaktor können sie mit der mobilen IT nicht sehr gut umgehen (8,5% der Befragten).
- **Mobile Dreamer:** Sie stehen in zweifacher Hinsicht im Widerspruch zur praktischen Erfahrung: Sowohl beim Umgang mit mobiler IT als auch beim Wohlfühlen mit der Technik ist dieser Typus noch nicht am oberen Ende der Skala angekommen (21,1% der Befragten).
- **Mobile Potentials:** Dieser Mobile-Work-Typ hat in Bezug auf Aufgeschlossenheit, Kompetenzen und Wohlfühlfaktor noch Entwicklungsmöglichkeiten (28,3% der Befragten).

**Bemerkenswert ist, dass mehr als jeder zweite Mobile Potential und Mobile Dreamer und sogar 70% der Mobile Naifs mobil arbeiten – ohne offenbar ganz sattelfest zu sein. Die Studienautoren raten Unternehmen zur gezielten Kompetenz- und damit Personalentwicklung. Denn diese sei erfolgskritisch. Dabei orten sie drei Bereiche, die die digitale Handlungskompetenz ausmachen:**

- **Digitale Sachkompetenz:** Die Mitarbeiter wissen, wie sich Daten bei der digitalen Kollaboration über die verfügbaren IT-Geräte nutzen und schützen lassen.
- **Digitale Sozialkompetenz:** Gelingt es, dem Gesprächspartner eigene Anliegen über digitale Kommunikationswege verständlich zu machen? Wie sehr das gelingt, ist vor allem eine Frage der Persönlichkeit.
- **Digitale Selbstkompetenz:** Sie zeigt sich darin, wie die größeren Gestaltungsspielräume genutzt werden, die durch das digitale Arbeiten möglich werden. Dazu gehören zum Beispiel Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Flexibilität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Zuverlässigkeit. Diese Kompetenz muss bereits vom Kindesalter an vermittelt werden.

Es lohnt sich, in die letztgenannte Kompetenz zu investieren, denn mobiles Arbeiten erfordert ein Umdenken. Mit der Entgrenzung der Arbeit und der zunehmenden Vermischung von Arbeit und Privatem muss jeder auf sich alleine gestellt verantwortungsbewusst umgehen. Wenn nicht mindestens ein Tag in der Woche komplett arbeitsfrei bleibt, drohen negative Folgen für die Gesundheit (Bluthochdruck, Schlafstörungen, Burnout). Man müsse lernen, sich Grenzen zu setzen, so Studienleiter Prof. Jochen Prümper.<sup>2</sup> Dies sei die größte Herausforderung.

Mobile Worker mit hoher digitaler Selbstkompetenz haben laut Studie eine deutlich höhere Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem. Sie fühlen sich körperlich, sozial und psychisch wohler und sind im Vergleich zu Mobile Workern mit niedriger digitaler Selbstkompetenz zufriedener mit den eigenen Arbeitsergebnissen.

<sup>1</sup> [http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/pdf/Trendstudie\\_Mobile\\_Worker\\_print.pdf](http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/pdf/Trendstudie_Mobile_Worker_print.pdf)

<sup>2</sup> [https://www.haufe.de/personal/hr-management/mobiles-arbeiten-sesshafte-in-der-minderheit\\_80\\_358708.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/mobiles-arbeiten-sesshafte-in-der-minderheit_80_358708.html)

Nur 63% der Studienteilnehmer schätzten ihre eigene Sachkompetenz in Bezug auf das digitale Arbeiten als hoch ein. Besonders beim Thema, wie sensible Daten bei der digitalen Zusammenarbeit geschützt werden können, sind sich die Befragten ihres Mankos bewusst. 4,9% können dies gar nicht und 17,8% nur wenig. Auch technische Probleme stellen die Nutzer von mobilen Devices schnell einmal vor ein größeres Hindernis.

## Die vier Konnektivitätstypen: Wer will schon offline sein?

Digitale Collaboration-Lösungen haben die Anforderungen an die Teamarbeit verändert. New Work erfordert auch eine neue Art der Kommunikation. Im Umgang mit den digitalen Techniken wird immer wieder auch über die Entgrenzung gesprochen. Die Grenzen zwischen privat und professionell verschwimmen zusehends. Permanente Konnektivität wird vorausgesetzt. Moderne Collaboration-Lösungen haben die Anforderungen an die Teamarbeit verändert. Selbstmanagement im Umgang mit den ständig verfügbaren digitalen Kanälen wird immer mehr zu einer sozialen Fähigkeit. Es braucht Disziplin. Was im Moment wirklich nötig ist, muss hinterfragt werden.<sup>1</sup> Wissenschaftler des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Produktionswirtschaft und Logistik der Universität Innsbruck haben vier Konnektivitätstypen herausgearbeitet<sup>2</sup>:

- **Passenger:** Er geht in der virtuellen Kommunikation sehr überlegt sowie behutsam vor und möchte Missverständnisse unbedingt vermeiden. Im Umgang mit seiner Konnektivität fühlt er sich eher unsicher.
- **Bricoleur:** Er kann seine Kommunikationsform situativ flexibel anpassen. Für ihn ist Konnektivität normal, er passt sie aber beispielsweise am Wochenende entsprechend an.
- **Maniacs:** Sie sind ständig verfügbar, kontrollieren ihre Kommunikationskanäle sehr regelmäßig und reagieren rasch. Die virtuelle Kommunikation ist für sie nicht nur normal, sondern oft auch Ersatz für Face-to-Face-Kommunikation.
- **Pragmatist:** Er bedient sich der digitalen Kommunikation hauptsächlich, um Aufgaben zu erfüllen. Dafür schafft er sich eigene, vordefinierte Zeitfenster.

Relevant werden diese Typen besonders, wenn es um Teamarbeit im Unternehmen geht. Eine Zusammenarbeit wird nicht reibungslos funktionieren, wenn im Team die Einzelnen unterschiedliche Zugänge zur Kommunikation haben. Dann muss intern zuerst eine Vorgehensweise verhandelt werden.

Grundsätzlich gilt – und das dürfte wohl wenig überraschend sein –, dass sich unabhängig vom Alter die Mehrheit (61%) eine schnelle und effektive Kommunikation im Berufsalltag wünscht. Bei den Ansichten, über welchen Kanal diese erfolgen soll, sticht die Generation Z (18 bis 21 Jahre) hervor. Sie stellt Chats fast auf dieselbe Stufe wie das persönliche Meeting. Zum Vergleich: Bei den Babyboomern (55–59 Jahre) bevorzugen fast zehnmal so viele Befragte das persönliche Meeting vor dem Chat.<sup>3</sup>

Interdisziplinäre Teams sowie zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten verlangen aber nach neuen Formen und digitalen Tools für die Zusammenarbeit. Innovative Collaboration-Tools können die Produktivität der Teamarbeit um 20 bis 30% steigern<sup>4</sup>. Kollaborative Chat-Apps gewinnen an Bedeutung – und zwar über alle Unternehmensgrößen hinweg. Diese Tools werden umso häufiger eingesetzt, je größer das Unternehmen ist. Laut einer Studie von Spiceworks, einem globalen IT-Marketplace, bleibt Skype for Business, das in naher Zukunft komplett in Microsoft Teams migriert wird, die Nummer eins am Markt. 44% der Unternehmen nutzten 2018 laut den befragten IT-Verantwortlichen diese Anwendung. Obwohl Microsoft Teams erst 2016 gelauncht wurde, kommt es mit 21% auf Platz zwei. Damit wurde Slack mit 15% auf Platz drei verwiesen. Die IT-Verantwortlichen haben die Collaboration-Apps auch nach bestimmten Attributen bewertet. Bei Sicherheit, Bedienfreundlichkeit und Kosteneffizienz wurde Teams an erster Stelle gereiht. Bei Ausfallsicherheit und Kompatibilität liegt Skype vorne, Slack wird als am innovativsten gesehen.

1 Siehe auch [https://science.apa.at/dossier/Digital\\_arbeiten\\_Das\\_Ende\\_der\\_Routine/SCI\\_20180425\\_SCI78775082641927426](https://science.apa.at/dossier/Digital_arbeiten_Das_Ende_der_Routine/SCI_20180425_SCI78775082641927426)

2 [https://issuu.com/uniinnsbruck/docs/zukunft\\_forschung\\_02\\_16/27](https://issuu.com/uniinnsbruck/docs/zukunft_forschung_02_16/27)

3 <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2018/04/19/new-survey-explores-the-changing-landscape-of-teamwork/>

4 <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/how-we-help-clients/impact-stories/innovative-collaboration-techniques-improve-productivity-across-global-teams>

# Themenblock 3

## Sharing: Ein Trend verändert den Arbeitsalltag

Besitzen ist out, teilen ist in. Dieses Prinzip, das Teil des digitalen Lebensstils geworden ist, führt auch in Österreichs Büros zu mitunter grundlegenden Veränderungen.

Es ist schon ein recht gängiges Bonmot der Digitalisierung: Dem größten Taxiunternehmen der Welt (Uber) gehört kein einziges Fahrzeug, dem größten Anbieter an Ferienunterkünften (Airbnb) gehört kein einziges Zimmer. Teilen statt besitzen ist das Motto. Dabei handelt es sich bei Sharing um kein neues Phänomen. Genossenschaften und Maschinenringe verfolgen schon lange das Ziel, Ressourcen gemeinsam zu nutzen und so effizienter zu wirtschaften. Das Neue am Teilen der Gegenwart: Digitalisierung und mobile Internetnutzung bringen Angebot und Nachfrage sehr leicht zusammen. Dadurch sind Dienstleistungen und Güter rund um den Erdball jederzeit verfügbar. Die Ausbreitung der Sharing-Economy, die Vielfalt der Angebote ist enorm. „There’s an Uber for Everything Now“, titelte das Wall Street Journal bereits 2015.<sup>1</sup> Teilen ist zu einem unverzichtbaren Teil des digitalen Lebensstils vieler Menschen geworden.<sup>2</sup> Kein Wunder also, dass das Prinzip des Teilens auch in der Arbeitswelt immer stärker Fuß fasst.

### Geteilte Infrastruktur

Den eigenen Schreibtisch, das Einzelbüro gibt es nicht mehr. Im Zuge der neuen Arbeitswelt sind smarte Arbeitsplätze gefragt. Flexibilität ist das oberste Gebot. Desksharing setzt das Motto des Teilens auch im Unternehmen um. Diverse Arbeitsumgebungen werden gemeinschaftlich genutzt. Das Verhältnis Mitarbeiter zu Arbeitsplätze ist nicht mehr 1:1. Die Beschäftigten suchen sich ihren Arbeitsplatz passend zur Aufgabe – etwa in der Teamzone oder in einem Fokusraum, wenn die Tätigkeit eine hohe Konzentration erfordert. Der Arbeitsalltag wird so selbstbestimmter, Desksharing verlangt aber auch Regeln und Selbstdisziplin.<sup>3</sup>

### Third Places mit Mehrwert

Neben dem Homeoffice ist dank der Sharing-Economy in den letzten Jahren eine weitere Alternative zum konventionellen Büro entstanden: sogenannte Third Places. Warum nicht eine Büroinfrastruktur gemeinsam nutzen? Wer kurzfristig einen Arbeitsplatz benötigt, findet ihn in Co-Working-Spaces – Bürogemeinschaften, die Arbeitsplätze und Meetingräume auf Stundenbasis anbieten. Das flexible Mieten und Vermieten von Büros boomt. 2017 haben 1,1 Millionen Menschen weltweit in rund 13.500 Co-Working-Spaces gearbeitet.<sup>4</sup> Diese Third Places werben aber nicht nur mit einem schnöden Schreibtisch und technischer Infrastruktur. Co-Working-Spaces bieten auch ein Gemeinschaftsgefühl und Zugang zu einem Netzwerk von kreativen Köpfen und Gleichgesinnten (siehe auch Interview auf Seite 10).

### Auf zum nächsten Gig

Der Arbeitsplatz wird zusehends fragmentiert, auch weil Crowdfunding, On-Demand- oder Gig-Economy diese Entwicklung fördern.<sup>5</sup> Es kommt durch die Digitalisierung zu einer anderen Aufteilung der Arbeit. Anstelle des Outsourcings von Arbeit an ein externes Unternehmen kann dies nun an eine Vielzahl an externen Personen erfolgen. Die zentralen Unterschiede: die hohe Flexibilität, globale Reichweite und die vermehrte Möglichkeit, Arbeiten in zahlreiche voneinander unabhängige Teilaufgaben zu zerteilen. Dies führt zur Arbeit auf Abruf. Auf Online-Plattformen werden Dienstleistungen jeglicher Art kurzfristig und flexibel interessierten Unternehmen angeboten.<sup>6</sup> Die Merkmale der Gig-Economy: Die Menschen arbeiten projektbasiert, wann sie wollen und so viel sie wollen. Gig steht für eine Arbeit, die mit einem kurzen Auftritt erledigt wird. Für viele bedeutet dieses Mikrounternehmertum mehr Flexibilität und Unabhängigkeit sowie eine zusätzliche Einnahmequelle. Doch wo Licht ist, ist auch Schatten. Prekäre Arbeitsverhältnisse, Kommerzialisierung des Alltags und unfaire Wettbewerbsbedingungen sind die häufigsten Kritikpunkte, die hinsichtlich Gig-Economy angeführt werden.

1 <https://www.wsj.com/articles/theres-an-uber-for-everything-now-1430845789>

2 Siehe PwC Studie Share Economy 2017; <https://www.pwc.at/de/publikationen/branchen-und-wirtschaftsstudien/share-economy-report-2017.pdf>

3 Siehe das Work Place Innovation Program bei Philips; <https://news.kununu.com/desk-sharing/>

4 Siehe deskmag Global Coworking Survey; <http://www.deskmag.com/en/background-of-the-2017-global-coworking-survey>

5 <https://www.zeit.de/wirtschaft/2016-06/sharing-economy-arbeitsrecht-uber-digitalisierung-gefahren>

6 Siehe auch <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-cb-de-der-arbeitsplatz-der-zukunft.pdf>

## Sharen, auch beim Personal

Nicht nur bei der Arbeit an sich, auch bei den Mitarbeitern kommt das Prinzip Teilen zum Einsatz. Personal-Sharing ist dabei das Schlagwort: Dabei teilen sich mehrere Betriebe Beschäftigte für spezialisierte oder saisonale Tätigkeiten, die innerhalb nur eines Unternehmens nicht ausgelastet werden können. Im Zuge eines Arbeitgeberzusammenschlusses (AGZ) wird das Personal gemeinsam eingestellt und verwaltet. Unternehmen können so ihren steigenden Bedarf an Arbeitskräften etwa zu Spitzenzeiten effektiv abdecken. Ein Modell, das beispielsweise in Frankreich oft zum Einsatz kommt. Dort gibt es etwa 5.000 AGZ mit rund 40.000 Beschäftigten.<sup>1</sup> In Niederösterreich wurde 2014 das erste Projekt in der Gastronomie gestartet.<sup>2</sup>

## Jobsharing: Im Tandem leichter ans Ziel kommen?

Als Jobsharing wird gemeinhin ein Arbeitszeitmodell bezeichnet, bei dem sich zwei Personen in Teilzeit eine Position innerhalb der Firma teilen – sozusagen als Tandem. Bei der Daimler AG stieg die Zahl dieser Tandems von 70 im Jahr 2016 innerhalb von zwei Jahren auf 126.<sup>3</sup> Die Gründe für die einzelnen Jobsharer, dieses Arbeitszeitmodell zu wählen, sind vielfältig: die Kinderbetreuung als klassischer Fall, Pflege von Angehörigen, eine Lehrtätigkeit oder ein intensives Hobby.

Was für Jobsharing spricht:

- Mehr Kompetenzen: Das Tandem kommt in Summe auf mehr Berufserfahrung und eine breitere Ausbildung. Außerdem kann es auf mehr Netzwerke und Kontakte zurückgreifen, die jeder in seiner bisherigen Laufbahn geknüpft hat.
- Mehr Präsenz: In Summe ist ein Tandem besser erreichbar. Auch zur Urlaubszeit gibt es keinen Entscheidungsstillstand.
- Mehr Reflexion: Zwei Blickwinkel führen zu fundierteren – und daher wahrscheinlich auch besseren – Entscheidungen.

Jobsharing ist aber nicht jedermanns Sache. Kompromissbereitschaft, Vertrauen und ein offener Dialog sind die Grundbasis für gute Zusammenarbeit im Tandem.

## Der Raum alleine macht ein Unternehmen nicht progressiv

Die Branche der Co-Working-Spaces boomt. Aber was macht das Arbeiten dort so besonders?

Barbara Inmann, Mitglied der Geschäftsführung des Impact Hub Vienna, gibt Antworten aus der Praxis.

**Es heißt immer: Wer in einem Co-Working-Space eincheckt, bekommt nicht nur einen Schreibtisch zum Arbeiten, sondern wird Teil eines Ökosystems, eines lebendigen Organismus. Stimmen Sie dem zu?**

Die prinzipielle Idee des Co-Workings ist ja, dass man mit unterschiedlichen Menschen nicht nur nebeneinander arbeitet, sondern sie auch kennenlernt, dass man sich gegenseitig unterstützt und so die eigene Arbeit bereichert. Aus Erfahrung weiß ich jedoch, dass es sehr darauf ankommt, ob sowohl der Co-Working-Space als auch dessen Mitglieder Wert auf eine Community legen. Natürlich gibt es genauso Personen, die einfach nur einen ruhigen Arbeitsplatz wollen.

**Wie kann ein Co-Working-Space den Community-Gedanken fördern?** Mit Veranstaltungen, Workshops, gemeinsamem Mittagessen oder Frühstück – allem, was Verbindung zwischen den einzelnen Mitgliedern fördert. Hinzu kommt die virtuelle Connection, etwa ein Intranet, über das miteinander kommuniziert werden kann oder über das Jobs angeboten werden. Ein weiterer Punkt ist das Onboarding. Die Mitglieder bekommen eine Kontaktperson, wenn sie starten. Diese kann Möglichkeiten aufzeigen, wie man sich in der Community wohlfühlt, aber auch erste Kontakte zu anderen Mitgliedern herstellen.

<sup>1</sup> Siehe <https://www.gastroportal.at/personal-sharing/1966>

<sup>2</sup> Weitere Informationen: <http://www.arbeitgeberzusammenschluss.at/>

<sup>3</sup> <https://blog.daimler.com/2019/03/07/jobsharing-daimler-jobtandem-arbeit-karriere/>

**Bei Ihnen im Impact Hub gibt es unterschiedliche Zonen: Entweder Büros für Teams, ruhige Arbeitsplätze oder Kommunikationsbereiche. Co-Working ist somit nicht nur für einen bestimmten Arbeitstypus geeignet?** Am Anfang von Co-Working waren es hauptsächlich offene Räume. Man hat gesagt: Es ist das bessere Kaffeehaus, weil es dort bessere Anschlüsse gibt. Dies war nicht für jeden Arbeitstypus geeignet. Mittlerweile gibt es in Co-Working-Spaces sehr ausgeklügelte Systeme aus Ruhezeiten, offenen Zonen, Büros. Es ist eine bunte Mischung, bei der grundsätzlich jeder das Passende finden kann. Prinzipiell ist es auch so: Egal, welcher Typ man ist, man braucht immer wieder unterschiedliche Bereiche zum Arbeiten. Selbst extrovertierte Personen brauchen manchmal einen Rückzugsort, um konzentriert an irgendwelchen Daten arbeiten zu können.

**Sie sprechen unterschiedliche Arbeitszonen an, die im Zuge von New Work auch in herkömmlichen Büros immer wichtiger sind. Sind Co-Working-Spaces in diesem Bereich Vorbilder bzw. Vorreiter?** In einem gewissen Maß ja. Größere Unternehmen wie Microsoft, die Post oder der ÖAMTC haben da mitgezogen. Und oft schauen sich diese Unternehmen auch funktionierende Co-Working-Spaces an, wobei man aufpassen muss: Welche Personen im Unternehmen brauchen fixe Arbeitsplätze? Welche Personen sind wirklich selten im Büro und können von unterschiedlichen Plätzen aus arbeiten? Nicht alles, was in einem großen Co-Working-Space funktioniert, funktioniert auch in einem Unternehmen. Der Raum alleine, in dem gearbeitet wird, macht einen noch nicht zu einem progressiven Unternehmen. Hier muss man die Firmenkultur und die Organisationsstruktur mitdenken. Das Besondere etwa am Impact Hub hat auch mit den Leuten zu tun, die hier arbeiten.

**Wie können Einzelpersonen, aber auch Unternehmen am meisten von Co-Working-Spaces profitieren?** Man findet sehr schnell Dienstleister, die man braucht, sei es ein Freelance-Programmierer, Videoproducer für einen Imagefilm oder Steuerberater. Die sind halt dort alle eingedockt. Dass der Dienstleister im gleichen Raum arbeitet, macht die Zusammenarbeit einfacher und schneller. Das Zweite ist der Zugang zu potenziellen Mitarbeitern, aber auch Co-Foundern oder Investoren über das Netzwerk. Gerade in der Gründungsphase eines Unternehmens, in der es oft schwierige Phasen gibt, kann einen der Austausch mit Personen weiterbringen, die bereits durch ähnliche Situationen gegangen sind. Der dritte Punkt gilt zwar nicht für alle Co-Working-Spaces: Aber das Netzwerk kann ein Mitglied promoten, indem es etwa zu Veranstaltungen eingeladen wird.

**Das Impact Hub wurde 2009 gegründet. Wie haben sich die Bedürfnisse der Mitglieder seither geändert?** Früher waren es oft Universitätsabgänger, die keine klassische Karriere einschlagen wollten. Nun sind Teams für Co-Working-Spaces wichtiger geworden. Diese brauchen mehr, aber auch abgetrennte Büroflächen. Trotzdem wollen sie Teil der Community sein und die Möglichkeit haben, andere Mitglieder zu treffen. Außerdem ist die Mitglieder-Demografie älter geworden. Dadurch stellen sich höhere Ansprüche an die Arbeitsergonomie. Man kann sagen, die ganze Branche ist erwachsener geworden.

**Und welche Trends erwarten Sie für Co-Working-Spaces?** Es wird viel mehr Connection über digitale Möglichkeiten geben – etwa Apps, die einen mit der Community verbinden. Auch das Thema flexible Büroräume wird sich weiterentwickeln. Außerdem kann es zu einer größeren Vermischung von traditionellen Unternehmen und Co-Working-Spaces kommen. Es gibt Tendenzen von großen Unternehmen, sich bei einer Firma, die beispielsweise ein spezielles Know-how hat, einzumieten – und so einen Co-Working-Space nur für diese Zusammenarbeit zu bilden. Es ergibt sich eine Überschneidung von älteren und neuen Strukturen.

# Blick in die Zukunft/ Abschluss-Statement

## Flexibilität als Herausforderung

Infolge der Digitalisierung und der zunehmenden Bedeutung von wissensintensiven Berufen können immer mehr Menschen mobil und ortsunabhängig arbeiten.

Mit anderen Worten, der Anteil der Personen, die zur Erbringung ihrer Arbeit nicht mehr an das physische Büro des Arbeitgebers gebunden sind, steigt und wird weiter steigen. Der eigene Arbeitsplatz verliert zusehends an Geltung. Die Sharing-Economy macht immer mehr Personen zu Freelancern und Mikrounternehmern.

Homeoffice, Co-Working & Co.: Es gibt zahlreiche zukunftssträchtige Alternativen zum konventionellen Büro des Arbeitgebers. Um dadurch produktiver und kreativer zu werden, braucht es Umdenken in den Unternehmen und bei den Mitarbeitern. Es gehört einerseits die Bereitschaft dazu, Wissen zu teilen, andererseits die Fähigkeit, flexibel mit Veränderungen umzugehen.

Technologie ermöglicht Wissensarbeit unabhängig von Ort und Zeit. Unternehmen brauchen deshalb flexible Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle. Deren Implementierung führt jedoch auch zu Herausforderungen. Werden keine Rahmenbedingungen gesetzt, kann die Identifikation und Bindung des Mitarbeiters zum Unternehmen schwinden. Es ist möglich, dass der soziale Austausch verloren geht. Damit flexible Arbeitsmodelle funktionieren, braucht es auch eine gute Kommunikation im Team. Als Unternehmen sollte man versuchen, eine Arbeitsumgebung zu kreieren, bei der sich die Mitarbeiter wohlfühlen. Von Ruhezeiten im Unternehmen bis zu Jobsharing: Die Möglichkeiten dazu waren noch nie größer.