

«Die Menschen sind meine Heimat»



Flexible Arbeitsformen bestimmen zunehmend unseren Alltag. Fachkompetenz, Netzwerke und unternehmerisches Denken sind entscheidend für den beruflichen Erfolg, sagt Barbara Josef.



Rolf Murbach



Michele Limina

Context: Die Arbeitswelt verändert sich aufgrund der Digitalisierung radikal. Was bedeutet das für die Zusammenarbeit?

Barbara Josef: Die Digitalisierung ermöglicht uns, anders zusammenzuarbeiten. Viele Unternehmen haben bis anhin mit neuen Arbeitsformen experimentiert. Das ist teilweise etwas zufällig erfolgt. Nun geht es darum, die Zusammenarbeit bewusst zu gestalten. Unter anderem sind folgende Fragen relevant: Welches Arbeitsszenario eignet sich für welche Aufgabe? Wie funktionieren wir als Team am besten zusammen, so dass individuelle Produktivität und Teamproduktivität optimal aufeinander abgestimmt sind? Welche Rolle kommt

dem Büro zu, welche Rolle den Arbeitsorten ausserhalb des Büros, zum Beispiel Homeoffice, Coworking Space oder arbeiten von unterwegs? Bei welchen Aufgaben kooperieren wir in welcher Form mit Externen? Wie können wir Plattformen besser nutzen für den gezielten Wissensaustausch?

Die Vernetzung wird immer wichtiger.

Genau. Und zwar gilt das für Arbeitnehmer, Freelancer, aber auch für Unternehmen. Wer zum Beispiel in Coworking Spaces arbeitet, trifft andere Menschen, kann sich austauschen, kommt auf neue, oft unerwartete Ideen. Das haben auch die Firmen entdeckt. Grössere Unternehmen schicken ihre

Teams in Coworking Spaces, weil sie sich durch das anregende, disperse Umfeld Inspiration erhoffen. Mitarbeitende von traditionsreichen Firmen treffen auf Gründer von Start-up-Firmen und tauschen sich aus.

Lernen von Jungunternehmern?

Ja, und der Austausch findet nicht nur zufällig statt, sondern mittels gezieltem Community Management - einer der Erfolgsfaktoren von Coworking Spaces. Der Vernetzung kommt immer grössere Bedeutung zu, weil sie uns hilft, mit der zunehmenden Komplexität und neuen Fragestellungen umzugehen. Das sieht man sehr schön auch bei neueren Infrastrukturvorhaben. Spannende Öko-

systeme mit ganz unterschiedlichen Akteuren und Marktplätzen, wo der Austausch stattfinden kann, gewinnen an Bedeutung. Ein Beispiel dafür ist der im Entstehen begriffene Circle am Flughafen Zürich, gleichsam eine kleine Stadt mit Spital, Flagship Stores, Coworking Spaces, Event Hall, Kinderkrippe, Fitness Center und individuellen Büros. Die Vernetzungsmöglichkeiten sind offenkundig.

Auch die neuen Bürolandschaften moderner Firmen zeugen von Vernetzung. Das traditionelle Einzelbüro und Einzelarbeitsplätze sind passé, weil sie nicht mehr den heutigen Anforderungen unserer Arbeitswelt entsprechen. Die neuen Bürolandschaften setzen sich aus unterschiedlichen Zonen zusammen: informeller Austausch, Meeting, konzentriertes Arbeiten, kreatives Arbeiten, Erholung und Inspiration. Treiber dieser Veränderungen sind zwei Aspekte: Zum einen arbeiten wir heute anders zusammen als früher; das Büro wird immer mehr zum Ort der Begegnung und Identifikation. Die Bedeutung der Einzelarbeit nimmt hier ab, da man dafür nicht extra ins Büro pendeln muss. Zum anderen geht es immer auch um eine Optimierung der Ressourcen. Der durchschnittliche Einzelarbeitsplatz ist nur zu etwa 50% belegt.

Das heisst?

Es liegt auf der Hand, dass man diese Fläche smarter nutzen könnte, sei es, indem man mehr kollaborative Zonen anbietet oder die Fläche verkleinert und den Mitarbeitern dafür ein Coworking-Abonnement offeriert. Bei Microsoft haben wir damals beim Umbau 2011 40% der Einzelarbeitsplätze reduziert, dafür die Anzahl der Meetingräume verdoppelt, die Ruhezone vergrössert und die «Social Zone» verdreifacht.

ZUR PERSON

BARBARA JOSEF (41)

ist Co-Founder der Beratungsfirma «5to9», einem Unternehmen, das Firmen und Organisationen in die digitale Zukunft begleitet. Bevor sich die HSG-Absolventin selbstständig gemacht hat, war sie bei Microsoft Schweiz Leiterin Kommunikation und Mitglied der Geschäftsleitung.

www.5to9.ch

Seit letztem Herbst stellt das Unternehmen sogar einen Coworking Space für Kunden und Partner zur Verfügung. Das Beispiel zeigt, dass die physischen Begegnungen keinesfalls unwichtig werden im digitalen Zeitalter – im Gegenteil, sie werden bedeutsamer.

Sie begleiten Firmen, die sich für die Arbeitswelt der Zukunft fit machen wollen. Wie offen sind die Unternehmen?

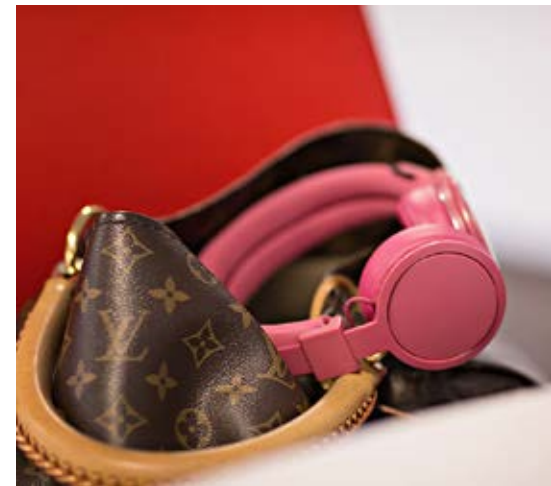
Ich erlebe die meisten Firmen als offen und neugierig. Sie sind bereit, sich auf Neues einzulassen. Erfolg haben diejenigen, die sich nicht nur aus Kostengründen bewegen, sondern weil sie ihre Organisation weiterentwickeln möchten. Weiterentwickeln heisst dabei oft lernen, ausprobieren, experimentieren – darum macht es absolut Sinn, sich mit Pilotprojekten voranzutasten und herauszufinden, was am besten zur eigenen Kultur passt. Natürlich schadet es nicht, sich von anderen inspirieren zu lassen. Am Ende des Tages geht es aber immer darum, die Veränderung so zu gestalten, dass sie zur eigenen Kultur und den Werten passt. Das Ziel ist organisationales Lernen und nicht «Innovationstheater».

«Die meisten Firmen sind bereit, sich auf Neues einzulassen.»

Und die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer?

Da die Veränderung in den wenigsten Fällen von ihnen ausgehen, entsteht zuerst immer ein gewisser Widerstand – sei er aktiv oder passiv, indem alte Muster beibehalten werden. Viele Angestellte haben die herkömmliche Kultur, zum Beispiel die Arbeitszeiten, verinnerlicht. Wenn Firmen neue Bürokonzepte einführen und beispielsweise auf feste Arbeitsplätze verzichten, dann kommen die Leute möglichst früh zur Arbeit, damit sie ihren «Stammplatz» auf sicher haben. Oft handelt es sich dabei allerdings um eine Übergangsphase. Man braucht bei Veränderungen Geduld, muss die Irritationen aushalten und sollte bereit sein, gemeinsam über das Neue zu verhandeln, im Idealfall schon zu Beginn eines Veränderungs-

projektes. Ich halte nicht viel von gewissen herkömmlichen Change-Management-Theorien, die dafür plädieren, bei Mitarbeitern eine Art Schalter zu kippen. Vielmehr sollte man die Mitarbeitenden möglichst früh in die Veränderungsprozesse involvieren und ihnen aufzeigen, wo Mitbestimmung und Individualität möglich sind und wo nicht.



Sie befassten sich in einer Studie mit Coworking aus Sicht von Unternehmen. In der Untersuchung geht es auch um Serendipity. Was versteht man darunter?

Gemeint sind zufällige Entdeckungen – Erkenntnisse, die man nicht aktiv gesucht hat. In den Coworking Spaces kommt das Prinzip im Idealfall zum Tragen. Ich verbringe einen Tag in ungewohnter Umgebung, treffe Leute aus anderen Lebenswelten, lasse mich auf Gespräche ein und komme so mit Unerwartetem und Neuem in Berührung. Mit unserer Studie wollten wir der Frage nachgehen, wie Unternehmen Coworking Spaces nutzen, in Ergänzung zu Corporate Office, Homeoffice und Arbeiten von unterwegs. Ergeben sich zufällige Entdeckungen, die dem Unternehmen etwas bringen, oder werden Coworking Spaces primär als Rückzugsorte genutzt? Wir haben 25 Personen begleitet und interviewt, die über vier Monate in einem Coworking Space arbeiteten.

Welches waren Ihre Erkenntnisse?

Die befragten Personen haben den Austausch mit der Community kaum gesucht, so dass sich nur wenige zufällige



«Lasst mindestens die Hälfte eurer Zeit unverplant.»

Begegnungen ergaben. Wir hatten da offenbar eine etwas zu romantische Vorstellung und falsche Erwartung. Das Prinzip funktioniert nur, wenn sich Mitarbeiter darauf einlassen, das heisst, wenn man auch aktiv am Leben in einem Coworking Space teilnimmt, Workshops besucht, mit der Community Zeit verbringt, zum Beispiel während des gemeinsamen Lunchs oder beim Feierabendbier. Es braucht Zeit und

Raum, damit sich «Serendipity-Effekte» einstellen. Wenn zum Beispiel Firmen ihre Leute mit dicht getakteten Agenden in einen Coworking Space schicken, dann sind zufällige Entdeckungen unwahrscheinlich. Es fehlt an Musse.

Die Unternehmen sollten die Mitarbeitenden ermutigen, auch mal nichts zu tun?

Die Vorgesetzten müssten ihren Leuten sagen: Geht einen Tag in einen Coworking Space, lasst mindestens die Hälfte eurer Zeit unverplant. Aber das geschieht leider selten. Aufgrund des Produktivitätsdenkens versuchen die meisten, möglichst viele Aufgaben zu erledigen. In unserer Studie verbrachten die Teilnehmer einen Grossteil ihrer Zeit in Calls und waren somit nicht offen für den Austausch vor Ort.

ANZEIGE



Neu über

150

Seminare!

MeineSeminare[®].ch

Auszug aus dem breiten Seminarprogramm

- _____ Potenzial Generation 50+
- _____ Mentales Training für Business-Athleten
- _____ Das digitale Büro
- _____ Innovatives Geschäftsmodell
- _____ MWST Grundlagen
- _____ Erfolgreiche Gesprächsführung am Telefon
- _____ Kreativitätstechniken
- _____ Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse

...und viele weitere Seminare!



MeinBildungspartner[®]

Es braucht mehr Raum zum Denken.

Aus Sicht der Mitarbeiter braucht es vor allem eine bewusster Gestaltung der Arbeit und eine Kultur, die eine gewisse Autonomie und Individualität zulässt. Aus Sicht der Firmen ist es wichtig, die Ökosystemgrenzen zu öffnen und sich zu überlegen, bei welchen Themen, in welchen Phasen und für welche Fragestellungen man wie mit internen und externen Fachleuten kooperieren möchte. Coworking Spaces sind für beide Seiten spannend. Dem Mitarbeiter ermöglichen sie die Arbeit in einem inspirierenden Umfeld, den Firmen helfen sie, ihre eigene Innovationskraft und die Vernetzung zu stärken.

Menschen arbeiten gerne und sind produktiv, wenn sie motiviert sind.**Was ist wichtig, damit Arbeitnehmer sich engagieren?**

Arbeitgeber müssen ihre Angestellten nicht motivieren – eher alles dafür tun, damit sie die Mitarbeitenden nicht demotivieren. Vielen ist die Lust an der

«Vielen ist die Lust an der Arbeit vergangen, weil sie sich mit Leerläufen herum-schlagen müssen.»

Arbeit vergangen, weil sie sich in ihren Betrieben mit Leerläufen, schwerfälligen Hierarchien und unsinnigen Regeln herum-schlagen müssen. Sie möchten unternehmerisch handeln, werden aber daran gehindert. Leider geistern in vielen Köpfen immer noch antiquierte Vorstellungen von Arbeit und Motivation herum, überspitzt formuliert: Angestellte sind faul, man muss sie kontrollieren. Neuere Motivationstheorien zeigen, dass Autonomie einer der wichtigsten Treiber von produktivem, engagiertem Arbeiten ist. Wenn dir deine Vorgesetzte sagt: Du bist die beste Person für diesen Job, mach mal, dann ist das äusserst motivierend. Man will den Vertrauensvorschuss durch gute Arbeit zurückzahlen. Bei Jobs, bei denen Leistung und Präsenz nicht korrelieren, ist es unsinnig, an starren Arbeits- und Präsenzzeiten festzuhalten.

Gewinnt eine flexible Arbeitskultur mit der Digitalisierung an Bedeutung?

Unternehmerisches Denken und Handeln werden immer wichtiger. Wenn wir uns überlegen, welche Jobs in Zukunft die Maschinen und welche Aufgaben die Menschen übernehmen, dann ist offenkundig: Viele Routinejobs werden automatisiert. Die Menschen übernehmen Aufgaben, die Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Sozialkompetenz und eben unternehmerisches Denken und Handeln erfordern. Flexible Rahmenbedingungen sind dabei unerlässlich, damit ich wie eine Unternehmerin agieren kann. Ich entscheide, wann ich was wie anpacke. Formalitäten und Regeln, wie sie in der heutigen Arbeitswelt nach wie vor dominieren, sind da nur hinderlich. Es braucht Freiraum. Man spricht auch von Job Crafting.

Was versteht man darunter?

Es geht darum, dass ich mein Aufgabenspektrum mitgestalten kann, so dass ich meine Stärken und Interessen miteinbringen kann. Davon profitiert auch die Firma, denn Mitarbeitende leisten mehr, wenn sie mit Leidenschaft und hoher Motivation tätig sind. Bei meinem früheren Arbeitgeber konnte ich nebst meiner offiziellen Rolle als Kommunikationsleiterin meiner Leidenschaft für das Thema «Zukunft der Arbeit» nachgehen – weit über meine Rolle als Projektleiterin des «Homeoffice Day» hinaus. Unterdessen ist dies mein Kernthema.

Sie haben sich vor fast zwei Jahren selbstständig gemacht und arbeiten für unterschiedliche Auftraggeber. Sie sind nun maximal flexibel, aber die «Heimat» eines festen Arbeitgebers gibt es für Sie nicht mehr. Fehlt Ihnen das?

Als ich meine Stelle kündigte, hatte ich genau davor am meisten Angst. Ich habe mich stark mit Microsoft identifiziert und nahm auch aktiv am Sozialleben teil – vom Grillabend bis zum Grümpelturnier. Und ich fühlte mich sehr wohl dabei. Es kam aber zum Glück anders als befürchtet. Ich fühle mich überhaupt nicht heimatlos, im Gegenteil. Ich bin jetzt Teil von ganz vielen Teams. Heimat sind für mich die Menschen, mit denen ich in unterschiedlichen Projekten zusammenarbeite und mit denen ich ähnliche Werte teile. X

**IN GEISELHAFT**

«Franziska, du verkennst den Ernst der Lage komplett», sagte mein Kollege und war ganz aufgeregt. Wir diskutierten in einer engagierten Runde über die Folgen der Digitalisierung und ich hatte mir erlaubt, darauf hinzuweisen, dass die Menschheit schon aus zahlreichen Re- und Evolutionen grossen Nutzen gezogen habe, ohne dass dabei der Mensch und seine Arbeit gänzlich auf der Strecke geblieben wären – im Gegenteil. «Dieses Mal ist es anders, die Digitalisierung wird hunderttausende von Jobs kosten, wir lesen ja jeden Tag von Robotern, die auch in Lebensbereiche vordringen, von denen wir das bislang nicht geglaubt haben», sagte er. Und ein anderer Kollege warf ein, die Unternehmen schliefen alle-samt in dieser Frage. Die Digitalisierung werde sie überrollen.

«Ich war ja während meines halben Berufslebens in der stark davon betroffenen Medienbranche tätig und berate heute Unternehmen in Fragen der Agilität. Und deshalb sind mir die heute schon sichtbaren Folgen der Digitalisierung bestens bekannt», entgegnete ich. «Aber ich bin überzeugt, dass wir, dass der Mensch es ist, der bestimmen wird, in welchen Lebensbereichen uns die Digitalisierung einen Nutzen bringt und wo wir weiterhin auf die Fähigkeiten von Menschen zählen», sagte ich aus tiefer Überzeugung. Aber gleichzeitig beschlichen mich leise Zweifel. Wenn ich so in die Runde blickte und sah, wie viele meiner Kollegen ständig am Smartphone herumfummelten und sich schon von diesem kleinen Teil in Geiselhaft nehmen liessen, war ich mir plötzlich nicht mehr so sicher, ob da wirklich der Wille besteht, Herr über die Maschine zu bleiben.

FRANZISKA HÜGLI, Unternehmensberaterin und Verwaltungsrätin.