Wilhelm Bauer:

II Die Welt wird bunter **II** Und die Arbeitswelt erst recht. Wilhelm Bauer, Institutsdirektor am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart, meint, dass bald schon Schluss ist mit dem grauen Alltag im Büro. Offene, ergebnisorientierte Strukturen sind im Kommen

Lufthansa Exclusive: Herr Bauer, wir sitzen in einer Lufthansa Lounge. Für viele der Passagiere hier ist es ja bereits Alltag, beruflich permanent unterwegs zu sein. Aber was ist daran neu oder besonders?
Wilhelm Bauer: Nun, wir konnten ja bisher schon von unterwegs arbeiten, aber nur mit dicken Taschen, Akten oder viel Technik belastet. Neu ist, dass wir nun durch die Technologie, vor allem die breitbandige Vernetzung, an jedem Ort, an dem wir sind, auf alle Daten, die wir brauchen, zugreifen können. Und zwar in einer Geschwindigkeit, die wir aus dem Büro kennen. Wir müssen uns nicht mehr vor jeder Reise genau überlegen: Was möchte ich machen, was muss ich mitnehmen?
Lufthansa Exclusive: Stattdessen schnappe ich mir also meinen Blackberry oder mein iPhone und habe das Büro dabei.
Bauer: Ja, wir können uns bedarfsorientiert in alle Arbeitsabläufe einklinken. Wir haben verstanden, dass es Austausch, Zusammenarbeit, Kommunikation sind, die bewirken, dass Prozesse funktionieren. Die IT macht nichts von selbst, es geht immer um den denkenden Menschen, der sie nutzt. In noch so digitalisierten Workflows müssen zwischendurch immer wieder wir entscheiden, Meinungen äußern, uns abstimmen. Dieses Vernetzen von Menschen mit der Technik und untereinander geht jetzt ganz leicht. Wir können auf mobilen Geräten wie Smartphones oder Mini-Notebooks in Prozesse eingreifen, uns mit anderen vernetzen, auch per Video. Und das ist wirklich ein Riesenschritt, mit dem sich Arbeit kolossal verändert.
Lufthansa Exclusive: Mit welchen Folgen?
Bauer: Es geht jetzt häufiger um „Knowledge Work“ oder Wissensarbeit. Der Begriff umschreibt neue, insbesondere flexible Formen von Arbeit, die vor allem das kreative und innovationsorientierte Miteinander von Menschen unterstützen. Wissensarbeit hat die Grenzen der Büros längst verlassen. Sie ist mobil, findet überall statt: in Lounges am Flughafen oder Bahnhof, zunehmend aber auch zu Hause. Arbeit verändert sich in drei Dimensionen: Es gibt die zeitliche und die strukturelle Flexibilisierung – immer mehr Teamarbeit, Kooperation, Netzwerke. Und drittens die räumliche Flexibilisierung, also Arbeit an verschiedenen Orten.
Lufthansa Exclusive: Ist es demnach altmodisch, noch jeden Tag acht, neun Stunden ins Büro zu gehen? >

Wilhelm Bauer

ist Institutsdirektor am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart. Der Arbeitswissenschaftler, 51, leitet das Competence Center New Work und das Verbundforschungsprojekt OFFICE 21. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Arbeiten sind Wissensarbeit, Virtual Work Spaces, Office Innovations und Change Management. Er führt an mehreren Orten Mitarbeiter innerhalb des Instituts und ist an wissenschaftlichen Projekten unter anderem in Brasilien, China, Malaysia und den Vereinigten Arabischen Emiraten beteiligt. Bauer reist sehr viel beruflich, hat immer Notebook und Smartphone dabei. Er arbeitet oft auch von zu Hause, ist verheiratet und hat einen 17-jährigen Sohn. Gerne nutzt er seine Freizeit für die Hobbys Windsurfen, Mountainbiking und Bergsteigen. Mit Wilhelm Bauer sprach Markus Albers in der Lufthansa Senator Lounge des Stuttgarter Flughafens. Markus Albers' Buch „Morgen komm ich später rein" über die neue flexible und mobile Arbeitswelt für Festangestellte ist im Campus Verlag erschienen *(www.morgenkommichspaeterrein.de).*

Bauer: Der 9-to-5-Arbeitstag, der in Deutschland traditionell vielleicht eher von acht bis halb fünf geht, ist sicher ein Auslaufmodell. Durch Vernetzung und Teamorientierung ist in vielen Firmen das Büro nicht mehr die Entsprechung unserer Arbeit. Das gilt längst nicht mehr nur für Manager und klassische Kreative. Vor 20 Jahren kannte man eine solche Arbeitsweise eher im Vertrieb, heute erleben wir sie fast überall. Ein Beispiel: Die Mitarbeiter des Mercedes-Benz Technology Centers in Sindelfingen sind mal im Büro, mal im Labor, mal bei Entwicklungspartnern, mal in Besprechungen. Sie gehen über die Straße und treffen sich mit Engineering-Dienstleistern, die ihre Firmen neben dem Daimler-Gelände haben. Sie machen abends länger, weil sie mit ihren Kollegen im Advanced-Design-Studio in Irvine bei Los Angeles telefonieren. Sie sind aber auch kontinuierlich in der Welt unterwegs.

Lufthansa Exclusive: Das sind arbeitspraktische Gründe. Doch was ist mit den individuellen menschlichen?

Bauer: Die Menschen können ihr volles Leistungsvermögen erst dann entfalten, wenn sie reizvolle, anspruchsvolle und zugleich komplexe Aufgabenstellungen vorfinden. Hierzu ist es notwendig, dass Mitarbeiter über ein ausreichendes Maß an Selbstbestimmung, Selbstorganisation und die entsprechenden Handlungsspielräume verfügen. Es gibt Tag- und Nachttypen, es gibt Menschen, die lieber am Samstag arbeiten, weil sie sagen, da ist ja eh nichts los, da habe ich lieber mal unter der Woche frei. All das kann man bei flexiblen Organisationsmodellen berücksichtigen.

Lufthansa Exclusive: Wer in der Produktion oder als Verkäufer arbeitet, kann seinen Arbeitsplatz schlecht beliebig verlassen. Auch Ärzte sollten besser vor Ort sein. Für wen gilt diese flexible Arbeitsweise eigentlich?

Bauer: Prognosen gehen davon aus, dass sich in den nächsten vier bis fünf Jahren die Anzahl der Beschäftigten, die regelmäßig Telearbeit machen, etwa verdoppeln wird. In einzelnen Ländern Europas wie Schweden oder den Niederlanden wird bis dahin schon jeder Vierte eine solche Arbeitsform wählen. Eine globale McKinsey-Studie von 2006 zeigt, dass sogenannte komplexe Tätigkeiten in entwickelten Ländern wie Deutschland, den USA oder Großbritannien bereits jetzt 35 bis 45 Prozent aller Jobs ausmachen – und dass ihr Anteil wächst. Wir sprechen von bald der Hälfte aller Beschäftigten, die so flexibel arbeiten können. Beispiele wären Vertrieb, Software-Entwicklung, Marketing, Strategieabteilungen, Forschung und Entwicklung. Sogar öffentliche Verwaltungen denken über mehr Bürgernähe durch Flexibilisierung nach. Der klassische Sachbearbeiter wird immer weniger gebraucht, weil Prozesse rationalisiert, durch Technologie ersetzt oder beschleunigt werden.

Lufthansa Exclusive: Gibt es daher bald keine Büros mehr?

Bauer: In Zukunft wird es durchaus noch Bürohäuser geben. Angestellte werden so etwas wie eine Homebase haben, aber sie sitzen da nicht mehr den ganzen Tag, schon gar nicht 9 to 5. Sondern oftmals viel kürzer, oft auch viel länger, oft gar nicht. Bürohäuser werden in Zukunft in erster Linie Kommunikationsorte sein. Warum geht man da hin? Nicht um sein Notebook aufzuklappen, das kann man überall, sondern um Kollegen oder Geschäftspartner zu treffen. Die besten Ideen entstehen immer noch im Dialog und Austausch zwischen Menschen. Das geht zwar auch zeit- und ortsunabhängig über kollaborative digitale Techniken. Aber wenn's ans Eingemachte geht, gehört Vertrauen dazu. Das wiederum hat sehr viel mit dem „Sich kennen" zu tun, und dazu bedarf es meist dann doch der physischen Präsenz. Zumindest beim ersten Kennenlernen.

Lufthansa Exclusive: Wie sehen denn Büros aus, deren Architekten berücksichtigen, dass Menschen sie nicht mehr jeden Tag fulltime nutzen?

Bauer: Das klassische Bürogebäude mit langen Fluren und Einzel- oder Doppelzimmern, die davon abgehen, ist out. Das wird auch kaum noch gebaut. Büros sind schon jetzt immer häufiger offene Strukturen: Der Arbeitnehmer hat dort nicht nur seinen Schreibtisch, sondern einen Meetingraum, Kreativraum, Konferenzraum mit Telekommunikation, einen Coffeeshop – viele Bereiche, in denen verschiedene Formen der Zusammenarbeit möglich sind. Die Flexibilisierung, die zwischen den Gebäuden und der Außenwelt stattfindet, spiegelt sich auch in den Gebäuden, und das bringt ganz konkrete Vorteile: BMW hat in Leipzig durch eine von uns konzipierte offene Büro- >

„Man kann dann arbeiten, wenn man dazu richtig Lust hat, wenn es gerade gut läuft oder wenn es eben viel zu tun gibt. Voraussetzung dafür ist, dass man sich selbst gut organisiert“

struktur die Zahl der formalen Meetings um die Hälfte reduziert; viel wird im spontanen direkten Dialog erledigt.

Lufthansa Exclusive: Was heißt all das für die Arbeitnehmer?

Bauer: Die Arbeit kommt zu ihnen. Die breitbandigen Netze, die wir heute überall auf der Welt haben, ermöglichen das. Das Web ist immer mehr die Arbeitswelt, weil es den Zugriff auf Daten ermöglicht – das ist die Voraussetzung von Wissensarbeit. Dafür brauchen Sie heute nicht mehr eine Steckdose in einem Gebäude, wo sich der einzige Zugang zu den Daten befindet, sondern Sie haben diesen Zugang per Laptop und Handy von überall.

Lufthansa Exclusive: Das bedeutet auch ein besseres Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit?

Bauer: Auf jeden Fall! Man kann zum Surfen gehen, wenn der Wind bläst und nicht, wenn die Stempeluhr es zulässt. Man kann dann arbeiten, wenn man dazu richtig Lust hat, wenn es gerade gut läuft oder wenn es eben viel zu tun gibt. Voraussetzung dafür ist, dass man sich selbst gut organisiert. Das ist ein fundamentaler Paradigmenwechsel: Ich arbeite mit wem, wann und wo ich will.

Lufthansa Exclusive: Mancher hat lieber einen klaren, pünktlichen Feierabend und lässt die Arbeit im Büro.

Bauer: Das kann er ja auch weiter tun. Jeder hat aber jetzt die Freiheit, selber zu entscheiden, wie er arbeiten möchte – vorausgesetzt, es passt mit den betrieblichen Bedingungen zusammen. Natürlich darf meine Work-Life-Balance nicht auf Kosten der Kollegen gehen, die alle Anrufe entgegennehmen müssen, während ich am Strand liege. Zu Flexibilität gehört auch Verantwortung, Verbindlichkeit und Organisiertheit. Da hilft aber wieder die Technik: Wenn das Telefongespräch eingeht, muss es eben aufs Handy weitergeleitet werden.

Lufthansa Exclusive: Viele gehen aber doch gern ins Büro.

Bauer: Es geht nicht um ein Entweder-oder. Die Welt wird viel bunter. Früher saßen wir acht Stunden oder mehr nur am Schreibtisch. In Zukunft werden wir nicht nur unterwegs oder zu Hause arbeiten. Aber wir verbringen weniger Zeit im Büro – und die Zeit, die wir dort sind, wird eher von Kommunikationsprozessen geprägt sein. Alleine am Schreibtisch vor dem Computer zu sitzen wird immer weniger der Fall sein.

Lufthansa Exclusive: Was hat der Arbeitgeber davon?

Bauer: Wir haben in unseren Studien eindeutige positive Wirkungen eines Flexible Office auf Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter nachgewiesen, vor allem aber auf die Innovationsqualität. Und das wird ja in unserer Wirtschaft immer wichtiger. Durch eine höhere Motivation der Mitarbeiter nimmt das proaktive Handeln, das Mitdenken, zu. Dadurch wird mehr Energie freigesetzt, und das kommt natürlich dem Unternehmen zugute.

Lufthansa Exclusive: Das Anwerben junger Talente wird vermutlich ebenfalls einfacher, wenn man flexible und mobile Arbeitsmodelle anbietet?

Bauer: Eine moderne, flexible Arbeitsumgebung zu schaffen, in der man entscheiden kann, wann und wo man arbeitet – das ist für junge Leute sehr reizvoll. Wenn außerdem die Technologie zur Verfügung gestellt wird, ein Notebook selbstverständlich mit nach Hause genommen werden kann, dann sind das super Argumente für Bewerber. Die junge Generation legt laut Studien mehr Wert auf Freundschaft, Anerkennung in einer Community. Da kann eine neue Arbeitskultur helfen, beides zu vereinbaren. Und wir haben ja einen Riesenbedarf an qualifizierten Arbeitskräften, der noch steigen wird.

Lufthansa Exclusive: Die Technik anzuschaffen ist für Unternehmen nicht gerade billig …

Bauer: … ja, aber all unsere Erfahrung zeigt, dass derartige Investitionen sich innerhalb von zwei Jahren amortisieren, oft auch viel schneller. Im Bereich Unified Communication and Collaboration erwarten alle großen IT-Unternehmen in den nächsten Jahren ein großes Geschäft, und das setzt voraus, dass die Business Cases den Kunden logisch erscheinen.

Lufthansa Exclusive: Ersetzt digitale berufliche Kommunikation bald die Dienstreise?

Bauer: Nein, wir werden auch in Zukunft um die Welt fliegen müssen. Die Telepräsenz ist noch lange nicht so gut, dass sie das persönliche Treffen ersetzt. Telefon und E-Mail haben die berufliche Mobilität ja auch nicht verringert, im Gegenteil. Reisen ist ein menschliches Bedürfnis, wir erkunden gern neue Welten. Aber heute sind das eben zunehmend auch virtuelle Welten. <