

„Die Arbeitswelt wird sich stark verändern“

Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz, Technische Universität Braunschweig, Institut für Unternehmensführung, über die neue Flexibilität am Arbeitsplatz



Ausblick in die Zukunft: Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz auf seinem Balkon an der TU.

Herr Prof. von der Oelsnitz, die Arbeitswelt wandelt sich. Welche Veränderungen haben sich die letzten Jahre durchgesetzt?

Das sind Dinge, die nun nicht radikal neu über uns hereinbrechen, sondern sich in ihrer jeweiligen Tendenz verfestigen. Da ist zum Ersten die sich weiter verschärfende Lücke bei den Fachkräften. Zum Zweiten ist eine verstärkte Hinwendung zur sogenannten Plattform-Ökonomie zu verzeichnen. Gemeint sind private Mikro-Unternehmer, die über digitale Vermittlungsplattformen direkt an Einzelaufträge kommen. Diese virtuellen Märkte machen Angebot und Nachfrage transparenter. Das wird nicht nur die Arbeitswelt, sondern die Gesellschaft und unser Sozialsystem insgesamt stark verändern. Und

zum Dritten natürlich die fortschreitende Digitalisierung, deren Folgen ebenfalls noch nicht vollständig absehbar sind. Zahlreiche Jobs werden wegfallen, aber auch neue entstehen. Der Nettoeffekt auf den Arbeitsmarkt wird aber eher negativ sein.

Stichwort Flexibilität am Arbeitsplatz. Wie flexibel können und müssen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in Zukunft sein?

Ich bin mir nicht sicher, ob mit dem Begriff der Flexibilität der jetzt anstehende Wandel vollständig umrissen werden kann. Der weltbekannte Soziologe Richard Sennett hat bereits in den 1990er Jahren den „flexiblen Menschen“ als integralen Teil einer „neuen Kultur des Kapitalismus“ beschrieben. Er verwies schon damals auf die sozialen und psychologischen Probleme, die durch die zunehmenden Mobilitätsanforderungen der Unternehmen auftreten und prophezeite eine unweigerliche „Corrosion of Character“ bei den Beschäftigten. Haltgebende Beziehungen werden zerschnitten, fixe Lebensmittelpunkte lösen sich auf. Um direkt auf Ihre Frage zu antworten: Ja, die Arbeitnehmer der Zukunft müssen in vielerlei Hinsicht flexibel sein. Das bringt schon die weiter forcierte Team- und Projektarbeit mit sich. Hinzu kommen die interkulturellen Anforderungen globaler Konzerne.

Für drei Viertel der deutschen Arbeitnehmer sind flexible Arbeitsmodelle ein wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl. Wirkliche Flexibilität am Arbeitsplatz gibt es in Deutschland jedoch nur scheinbar, wie aktuelle Umfragen zeigen. Was sind die Gründe dafür?

Ich kann nicht sicher sagen, ob dieser Befund stimmt, eher denke ich, dass die Arbeitgeber hier in den letzten Jahren doch schon einiges möglich gemacht haben. Aber es stimmt schon: Betriebliche Belange stehen aus Sicht des Managements häufig an erster Stelle und ein im Wettbewerb stehendes, also effizienzbedürftiges Unternehmen, verlangt nun einmal nach bestimmten Arbeitsleistungen. Das bringt unweigerlich Rigiditäten oder, wenn Sie so wollen, Einschränkungen der persönlichen Freiheit mit sich. Ein eingespieltes Montageteam kann eben nicht effizient sein, wenn die Hälfte der Kollegen gerade im Sabbatical ist.

Meetings, Projektarbeiten, Außendiensttätigkeiten, Home Office – all diese und viele weitere Faktoren sorgen dafür, dass im Zeitalter des flexiblen Arbeitens längst nicht jeder Schreibtisch dauerhaft besetzt ist. Was halten Sie vom Desk Sharing, der flexiblen Aufteilung von Schreibtischen?



Was ist Ihnen bei Ihrem Büroarbeitsplatz besonders wichtig?

Befragung unter 1250 Deutschen, darunter 250 Studierende



ALLE ANGABEN IN PROZENT
QUELLE SAVILLS DATEN

Etwas ketzerisch gesagt: Das Desk Sharing gibt es zunächst deshalb, weil viele Unternehmen weniger Arbeitsplätze einrichten wollen, als sie Mitarbeiter haben. Vorreiter sind kreativstarke Konzerne wie Google, die ihre Standorte immer häufiger von Stararchitekten gestalten lassen. Zum Teil ergibt das Desk Sharing angesichts von zeitflexibler Heimarbeit und ortsflexibler Projektarbeit

natürlich Sinn, zum anderen Teil ist das eine schlichte Frage der Kostenreduktion. Großraum ist billiger als Einzelbüros, geteilte Arbeitsmaterialien sind billiger als individuelle Vollaussstattung.

Wie sieht der perfekte „Arbeitsplatz der Zukunft“ aus?

Das kommt natürlich stark auf die jeweilige Branche an. Heute kann man erkennen, dass viele Unternehmen das Ziel haben, die Grenze zwischen Beruf und Privatleben zu verwischen. Dann muss natürlich besonderer Wert auf den persönlichen „Wohlfühl-Faktor“ gelegt werden. Bei Facebook, Google und Co. gibt es keine „Firma“ mehr, nur noch einen „Campus“. Das neue Hauptquartier von Apple in Kalifornien ist zu 80 Prozent begrünt und enthält neben Kinos, Restaurants und Arztpraxen auch ein 70 Millionen teures Wellness-Zentrum. Nochmal zur Branche: In Kreativunternehmen geht es primär um die Förderung der horizontalen Kommunikation und abteilungsübergreifenden Kooperation. In klassischen Industriebetrieben steht primär die Produktionseffizienz im Vordergrund. Die Finanzbranche sehe ich irgendwo dazwischen. Einerseits wird nach fixen Regeln möglichst rational jeder einzelne Geschäftsvorfall abgearbeitet; andererseits geht es aber auch um innovatives Consulting und das einzelfallgerechte Spezialangebot.

Welche Arbeitsmodelle halten Sie persönlich für sinnvoll?

Die Einrichtung und die Stimmung am einzelnen Arbeitsplatz spielen eine entscheidende Rolle sowohl für das Arbeitsergebnis als auch die Arbeitszufriedenheit. Sinnvoll ist alles, was dem einzelnen Beschäftigten hilft, seine Aufgabe möglichst gut zu erfüllen. Das kann eine moderne technische Ausstattung ebenso sein wie eine konstruktive Führungskultur und ein anregendes Gruppenklima. Heute wirken viel stärker als früher private Lebensumstände des Mitarbeiters mitsamt den entsprechenden Erwartungen auf die Arbeitssphäre ein. Dies zu ignorieren ist in Zeiten knapper Fachkräfte gefährlich. Die Bedürfnisse des Unternehmens müssen, soweit das irgend möglich ist, mit denen des einzelnen Arbeitnehmers in Übereinstimmung gebracht werden. Das beinhaltet unter anderem flexible Arbeitszeitmodelle und ausdifferenzierte Anreizsysteme. Aber auch das sensible Eingehen auf besonders herausfordernde persönliche Lebenssituationen.