

# Wie wir morgen arbeiten werden

**Das neue Arbeiten.** Mobilität und Teams werden wichtiger, Selbstverantwortung aber kann gute Führung nicht ersetzen: Das sind die Ergebnisse einer Studie und des DNA-Symposiums in Wien.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Der Befund klingt nicht euphorisch. „Die neue Welt der Arbeit ist in den heimischen Organisationen noch nicht angekommen“, sagt Julia Culen von der Beratergruppe Neuwaldegg. Beim Symposium „DNA - Das neue Arbeiten“ in Wien präsentierte sie gemeinsam mit Veranstalter Marcus Izmir (Pit+Migroup) die Ergebnisse ihrer Studie „Zukunft von Arbeit und Organisation“.

Immerhin zwei Drittel der Befragten erwarten, dass sich die Art und Weise, wie wir in den nächsten fünf Jahren arbeiten werden, stark verändert. Was sie damit meinen, sind immer kürzer werdende Entwicklungs- und Innovationszyklen, das Arbeiten in verschiedenen Zeitzonen und unterschiedlichen kulturellen Kontexten. Daneben erwarten sie flexiblere Arbeitszeiten und -formen und Veränderungen, was die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem betrifft. Das, vermuten sie, werde sich auch auf die Organisationsformen auswirken.

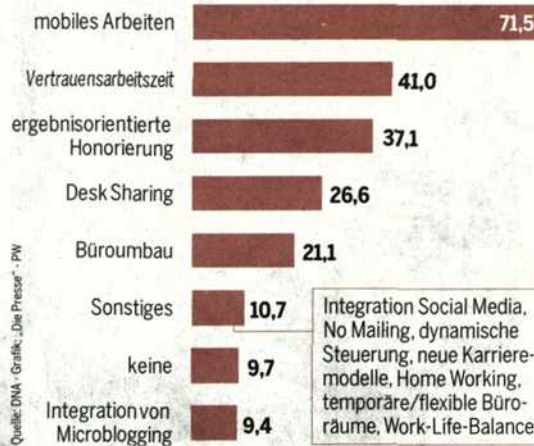
## Junge Generation sucht Sinn

Daher sind die Unternehmen gefordert. Während rund 20 Prozent Maßnahmen zum neuen Arbeiten planen, knapp 30 Prozent Projekte umsetzen und jedes zehnte auf konkrete Projekte verweist, setzen sich 40 Prozent nur ansatzweise oder gar nicht mit der Thematik auseinander. Das berge die Gefahr, folgern die Autoren, die junge Generation zu verlieren. Diese droht dorthin zu gehen, wo sie Optionen sieht und Sinn findet - in dynamischen ausländischen Märkten vielleicht sogar außerhalb Europas.

Es verunsichert die Entscheidung, wie sie auf die (vermuteten) Veränderungen reagieren sollen. Viele bleiben daher eher bei einem

## Zukunft der Arbeit

Vorrangige Aspekte der Arbeit, in Prozent



Quelle: DNA - Grafik: „Die Presse“ - PW

Integration Social Media, No Mailing, dynamische Steuerung, neue Karriere-Modelle, Home Working, temporäre/flexible Büroräume, Work-Life-Balance

„Man sollte . . .“ und beschränken sich darauf, mit alten Werkzeugen, etwa Gleitarbeitszeit, in neuen Feldern nach Lösungen zu suchen.

Dabei stehen die Herausforderungen fest. Die Studie ergab als Aufgaben, die Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern, sinnstiftende Visionen zu etablieren, die Zusammenarbeit der Generationen und Kreativität und Innovation zu steigern und Arbeit zu flexibilisieren. Letzteres bedeutet für 70 Prozent

## AUF EINEN BLICK

- Das Symposium „DNA - Das neue Arbeiten“** befasste sich mit Unternehmenserfolg und Freude an der Arbeit. Die Beratergruppe Neuwaldegg präsentierte ihre Studie „Zukunft von Arbeit und Organisation“.
- ▶ 66 Prozent erwarten große Veränderung.
  - ▶ 40 Prozent der Unternehmen schenken dem Thema noch kaum Beachtung.
  - ▶ 42 Prozent erleben hierarchische Strukturen als überaltet.
  - ▶ 70 Prozent sehen mobiles Arbeiten als das Topthema des neuen Arbeitens.

Wo sehen Sie für die Zukunft von Arbeit und Organisation die wesentlichen Herausforderungen? in Prozent



die Möglichkeit, mobil (inner- und außerhalb des Hauses) zu arbeiten, für 41 Prozent Vertrauensarbeitszeit und für 37 Prozent eine ergebnisorientierte Honorierung. Um diese Wünsche erfüllen zu können, sagt Marcus Izmir, „ist entsprechendes Vertrauen entscheidend“.

Julia Culen zeigt auf, dass sich die Idee vom „neuen Arbeiten“ im Wesentlichen auf mobiles Arbeiten beschränkt. Gleichzeitig gibt sie zu bedenken, dass der Einsatz von neuen Technologien bei der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -formen birgt: „Während die Menschen früher via Stechkarte und Anwesenheit kontrolliert wurden, ist jetzt zu jedem Zeitpunkt überwachbar, wo sie woran arbeiten. Das Smartphone ist die digitale Fußfessel der Arbeitnehmer.“

Einig sind sich die drei befragten Generationen - Babyboomer (Jahrgänge von 1946 bis 1964), Generation X (1965–1978) und Generation Y (1979–1999) -, dass Projektarbeit in wechselnden Teams

zunehmend herkömmliche, klar beschriebene Tätigkeiten ablöst.

Für 42 Prozent haben sich hierarchische und konservative Führungsstile überlebt. „Sinn, Werte und damit verbundene Ziele werden sich stärker nach den Mitarbeiterbedürfnissen richten müssen“, sagt Izmir. „Hierarchien wird es weiter geben, aber sie werden flacher. In Projekten werden flexible Zusammenarbeitsformen und Entscheidungsstrukturen bedeutend.“

## Karriere und Geld unwichtig

Diese „fluiden Formen“, wie sie Culen nennt, also Projektteams und Netzwerke, verlangten nach einer neuen Art der Führung. „Selbstverantwortung und sinnvolle Aufgaben stehen im Vordergrund - das steht aber nicht im Widerspruch zu klarer und guter Führung“, sagt Culen. Allerdings sind Mitarbeiter, für die Eigenloyalität, Selbstbestimmtheit und Werte wichtiger sind als Karriere und Geld, eine Herausforderung.

