

FLEXIBLE ARBEITSWELTEN: VISION UND HERAUSFORDERUNG

Ursula Kuntner, Change Management-Verantwortliche der Erste Group, und Arbeitspsychologe Christian Korunka skizzieren unterschiedliche Ansätze zur Flexibilität am Arbeitsplatz und inwiefern diese Neues entstehen lässt.



URSULA KUNTNER

Jahrgang 1962, verantwortet seit 2013 das Change Management „Die Neue Arbeitswelt“ in der Erste Group Bank AG. Davor sammelte sie diverse Erfahrungen im HR Bereich, davon 18 Jahre Management in HR Development, Recruiting, Employer Branding, Talent Management sowie Executive Development.

WEB:

www.erstegroup.com/de/karriere

LINKEDIN:

www.linkedin.com/company/erste-group-bank-ag

XING:

www.xing.com/companies/erstebank

KARRIERE.AT:

www.karriere.at/f/erste-bank/reporter

TWITTER:

@ErsteGroup

Die Beziehung der Banken zu ihren KundInnen hat sich geändert. Wir als Erste Group wollen dem Rechnung tragen und haben einen Standort geschaffen, der unserer Firmenkultur entspricht. Transparenz, Offenheit und Zugänglichkeit leben wir nicht nur in unseren Dienstleistungen, wir zeigen sie auch in der Architektur unserer neuen Zentrale. Der Bau des Erste Campus hat uns eine historische Chance geliefert, die Arbeitskultur für die Zukunft zu prägen.

Die wesentlichen Werte der Erste Group wurden in der Gestaltung verankert, um sie für alle MitarbeiterInnen erlebbar zu machen. Wir wollten ein Bürogebäude, das Menschen und nicht Möbel, Tätigkeiten und nicht Hierarchien in den Mittelpunkt stellt. Ein Gebäude, das Kommunikation und Zusammenarbeit jenseits organisatorischer Grenzen unterstützt, in dem Wissensaustausch erleichtert wird und Visionen umgesetzt werden, um neue Lösungen für KundInnen hervorzubringen.

Bei uns hat Kommunikation einen großen Stellenwert. Wer auf den Campus kommt, möchte sich austauschen, zusammenarbeiten oder einfach sozial interagieren. Der Campus gleicht einer angenehmen, vielfältigen Stadlandschaft, die für unterschiedliche Bedürfnisse wie Konzentration, Kommunikation und Erholung reichlich Raum bietet. Offene Strukturen und Einrichtungen erleichtern formelle und informelle Kommunikation. Die Arbeitsplätze sind so angelegt, dass man zum regelmäßigen Positionswechsel animiert wird. Flexible, funktionale und bedarfsgerechte Arbeitsmöglichkeiten geben den MitarbeiterInnen mehr Handlungsspielraum in der Art ihrer Aufgaben erledigung.

Eigenverantwortung ist ein Eckpfeiler der neuen Arbeitswelt.

Ursula Kuntner

Unsere neue Arbeitswelt verspricht weitgehende Entscheidungsfreiheit, wo und wann wir unsere Tätigkeit ausüben. Durch die Ausstattung mit Laptop und Mobiltelefon können sich MitarbeiterInnen aussuchen, wo sie am besten arbeiten – bei KollegInnen in einem anderen Büro, in einem anderen Gebäudeteil oder etwa am Dachgarten. Das Arbeitsergebnis steht im Vordergrund, nicht die Anwesenheit im Büro. Eigenverantwortung ist ein Eckpfeiler der neuen Arbeitswelt. Je größer die Freiheit der Arbeitseinteilung ist, desto wichtiger ist die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren. Die technische Ausstattung erlaubt vielen MitarbeiterInnen, auch von zu Hause aus zu arbeiten. Somit ist automatisch auch die Führungsarbeit anspruchsvoller. Selbst Führungskräfte haben keine eigenen Büros, sondern sind in Ort und Zeit flexibel. Partnerschaftliches Miteinander von Führungskräften und MitarbeiterInnen im Open Space sowie Führung auf räumliche Distanz werden Alltag. Eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens ist somit unabdingbar.

Bei uns am Erste Campus bewegt man sich mehr und kommuniziert viel direkter. Überhaupt ist alles viel unkomplizierter geworden. Heute trifft man einander „zufällig“ in den Open-Space-Büros oder kurzfristig im Campus-eigenen Cafe „George“ auf einen Kaffee. —

Die Kategorien „Pro“ und „Contra“ sind in ihrer intendierten Polarisierung zu vereinfachend, um der Komplexität der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden. Vielmehr ist die Frage zu stellen, wie die Veränderungen zu gestalten sind, dass sie die Zielsetzung einer hohen Produktivität bei gleichzeitig hoher Qualität des Arbeitslebens erfüllen. Ein „Contra“ ist in Bezug auf den Erste Campus, der meiner Kenntnis nach eine im Vergleich zu derartigen Projekten besonders gelungene Umsetzung einer neuen Form des Arbeitens darstellt, nicht angebracht. Wir wissen aber auch, dass viele Projekte in diesem Bereich scheitern bzw. nicht zu den gewünschten Zielen führen. Warum ist das so?

Die Einführung von neuen Bürokonzepten, die derzeit von zahlreichen Dienstleistungsunternehmen in der gesamten westlichen Welt umgesetzt wird, ist weit mehr als nur eine architektonische Veränderung. Die sehr oft umgesetzten „Zonenkonzepte“ mit ansprechender architektonischer Gestaltung ermöglichen im optimalen Fall ein bedürfnisgerechtes und produktives Arbeiten, indem je nach spezifischer Arbeitsanforderung von jedem/r einzelnen MitarbeiterIn eine optimale Arbeitsumgebung gewählt werden kann. Die Einführungen solcher Bürokonzepte, die nur auf architektonische Aspekte und Kostenreduktion fokussieren, scheitern allerdings häufig. Um ein derartiges Konzept erfolgreich umzusetzen, muss zuerst erkannt werden, dass es sich hier um eine sehr weitreichende organisatorische Veränderung handelt. So müssen die Prozesse und Arbeitsabläufe ge-

nau analysiert und gegebenenfalls auch angepasst werden, um auf dieser Grundlage ein optimales Arbeiten in verschiedenen Arbeitszonen zu ermöglichen. Besonders die Kommunikation in den Unternehmen ändert sich durch neue Bürokonzepte weitreichend. Dies muss bereits bei der Planung erkannt und durch entsprechende Organisations- und Gestaltungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Für eine gelungene Umsetzung muss auch die Unternehmenskultur passend für die neuen Formen des Arbeitens sein. Wenn sich beispielsweise Führungskräfte in offenen Arbeitsumgebungen von ihren MitarbeiterInnen abgrenzen, indem sie als einzige in konventionellen Büros verbleiben, wird ein derartiges Projekt vermutlich nicht gelingen.

Werden moderne Arbeitswelten allerdings bedürfnisorientiert geplant, können sie sehr positiv sowohl für die MitarbeiterInnen als auch für die Unternehmen sein. Eine Leitlinie für eine mitarbeiterInnenorientierte Planung ist die Selbstbestimmungstheorie (Ryan & Deci 2000). Gute Arbeitsplätze – im Sinne einer hohen Produktivität bei einer gleichzeitig sehr hohen subjektiven Qualität des Arbeitslebens – sind nach dieser Theorie solche, die unsere Bedürfnisse nach Kompetenz, nach Autonomie und nach sozialer Einbindung erfüllen. Bei einer gelungenen Umsetzung ermöglichen neue Bürokonzepte Kompetenzentwicklung durch entsprechende Gestaltung der Arbeitsaufgaben, Autonomie durch die freie Wahl der Arbeitsumgebungen und soziale Einbindung durch die Schaffung neuer Formen von Kommunikation. —



CHRISTIAN KORUNKA

Jahrgang 1959, ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fakultät für Psychologie der Universität Wien. Seine Forschungsschwerpunkte sind Arbeit im Wandel, neue Formen der Arbeit und neue Anforderungen in der Arbeitswelt; zahlreiche internationale Veröffentlichungen und Vorträge in diesen Bereichen.

WEB:

ao-psy.univie.ac.at

Bedürfnisorientierte Gestaltung bildet einen Eckpfeiler der neuen Arbeitswelt.

Christian Korunka

COMPETENCE

Magazin für Wissen und Weiterbildung des Postgraduate Center der Universität Wien

Ausgabe 01/17 € 6,50

WACHSTUM

Strukturen für
Entdeckungen und Ideen

INNOVATION

Lebenslanges Lernen als
Nährboden für Neues

ENTWICKLUNG

Intrinsische Motivation und
persönliche Perspektiven



WIE
ENTSTEHT
NEUES?