

Alternative Arbeitsplatzorganisation

Die Welt der Angestellten wandelt sich. Viele Unternehmen verkleinern ihre konventionellen Büros und schaffen alternative Arbeitsplätze (AAP). Das ist eine Kombination von unkonventionellen Arbeitsformen, -umgebungen und -orten, welche die Arbeit im herkömmlichen Büro zu ergänzen beginnt.

Die neuen Arbeitsplätze bringen viele Vorteile: kleinere Betriebskosten, höhere Produktivität, zufriedene Kunden und Chancen, besonders tüchtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzulocken und auch halten zu können. Allerdings stösst die Einführung alternativer Arbeitsplätze vielerorts auf Widerstände. Tief eingewurzelte Verhaltensweisen und praktische Hürden sind oft schwer zu überwinden.

Ungleiche Unternehmen wählen auch ungleiche AAP Programme, um die neuen Arbeitsformen entsprechend den unternehmensspezifischen Bedürfnissen zu gestalten. Das Spektrum an Wahlmöglichkeiten ist gross und beinhaltet unter anderem:

- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehreren Schichten einzusetzen**
- **Einzelarbeitsplätze durch Grossraumbüros zu ersetzen**
- **gemeinsame Büronutzung**
- **frei zugängliche Einrichtungen**
- **Satellitenbüros**
- **Fernarbeit**
- **Heimbüros**

Selbstverständlich sind weitere Optionen und Mischformen möglich. Falls Sie sich fragen, ob eine oder alle erwähnten AAP-Optionen für ihr Unternehmen geeignet sein könnten, sollten Sie Antworten auf einige Kernfragen finden.

- **Sind Sie fest entschlossen, neue Vorgehensweisen einzuführen?**

- **Ist Ihre Organisation eher ein Informations- oder eher ein Industrieunternehmen?**¹
- **Gibt es in Ihrem Unternehmen eine offene Kultur und tatkräftige Manager?**
- **Können Sie klare Verbindungen zwischen Personal, Funktion und dem Faktor Zeit herstellen?**²
- **Sind Sie auf Widerstände vorbereitet?**
- **Wollen Sie Geld in Instrumente, Fortbildungsmassnahmen und Techniken stecken, die alternative Arbeitsplätze erst funktionstüchtig machen?**

Alternative Arbeitsplätze helfen vor allem laufende Kosten zu reduzieren und künftige Kosten zu vermeiden helfen. Die Entscheidung, solche Arbeitsplätze zu schaffen, hängt jedoch weit mehr von immateriellen Faktoren ab als von schlichten Finanzzahlen.

Im Zusammenhang mit der Planung und der Einführung alternativer Arbeitsplätze sind unter anderem folgende Aspekte zu beachten:

- **Führungskräfte auf Veränderungen im Führen vorbereiten**

Führungskräfte müssen sich die Unterschiede bewusst machen, die sich für die Steuerung der Arbeitsprozesse und für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen ergeben. Es müssen auch die Führungsinstrumente angepasst werden, besonders wenn mit einer räumlichen Verteilung der Teams und entsprechend deutlich reduzierten persönlichen Kontakten zu rechnen ist. Insgesamt erfordert Führen in verteilten Teams konzentriertere Aktivitäten.

- **Die Fähigkeit zur Selbststeuerung stärken und neue Routinen, Transparenz und persönlichen Schutz definieren.**

Mediengestützte Kooperation macht klare Absprachen und neue Routinen erforderlich: Wie stellen wir sicher, dass alle einbezogen sind? Welche Verpflichtung zur Medienwahl gehen wir ein? Wie verhindern wir Informationsüberflutung? Wie sind Hol- und Bringschuld von Informationen geregelt? Was verhandeln/klären wir (nicht) über welche Medien?

Das Ausmass der Transparenz innerhalb von Arbeitsbereichen und ihre Grenzen derselben müssen klar definiert werden. Wünsche nach Persönlichkeitsschutz einerseits und Arbeitserfordernissen andererseits sind miteinander auszubalancieren. Schliesslich sind auch Vertraulichkeit von Nachrichten und Verteilerebenen zu regeln.

¹ Industriell heisst, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an bestimmte Arbeitsplätze gebunden bleiben. In einem solchen Umfeld ist das Potential für AAP-Arrangements begrenzt.

² AAP-Programme liegen der Annahme zugrunde, dass die Erfüllung bestimmter Aufgaben entweder gar nicht von bestimmten Orten und Einrichtungen abhängt oder nur zu bestimmten Zeiten.

- **Wissen integrieren**

Erfolgreiche Teamkooperation erfordert mehr als lediglich eine funktionierende Kommunikation zwischen Beteiligten und eine gelungene Koordination ihrer Aktivitäten. Vielmehr bedarf es darüber hinaus der Integration der jeweiligen Wissensbestände der Beteiligten – oder zumindest von Teilen davon. Dies gilt für heterogene, interdisziplinär besetzte Teams als auch für räumlich verteilt operierende Teams. Wissensintegration bezeichnet dabei einen Prozess, in dessen Verlauf eine gemeinsame Verständigungsbasis zwischen den Beteiligten hergestellt wird.

- **Konflikte selbstverständlich nehmen und aktiv angehen**

Wenn neue Formen der Zusammenarbeit Konflikte auslösen oder verstärken, sind sie dabei in aller Regel nicht Ursache, wohl aber Katalysator. Durch die Einführung und den Einsatz neuer Formen und Mittel der Zusammenarbeit kann es in der Anfangsphase zu Missverständnissen und Konflikten kommen. Man sollte einkalkulieren, dass es sie geben wird. Potentielle Konflikte frühzeitig ansprechen und genügend Gelegenheiten für persönliche Begegnungen schaffen.

- **Zeit für Teamentwicklung einplanen**

Vertrauen in einem Team baut sich erst allmählich auf. Auch der Umgang mit der ungewohnten Transparenz will gelernt sein.