

Wenn Grenzen neue Chancen bieten

Microsoft Schweiz hat die Herausforderungen des flexiblen Arbeitens im Selbstversuch erfahren und berät nun eigene Kunden bei der Neudefinierung von Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. **GUDELA GROTE UND SIFRA CORVER**

DIE AUTORINNEN
Gudela Grote, Prof. Dr., ist ordentliche Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie im Departement Management, Technology and Economics der ETH Zürich. ggrote@ethz.ch

Sifra Corver, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Organisation - Arbeit - Technologie der ETH Zürich. scorver@ethz.ch

Mit dem Aufkommen von Computernetzwerken in den 1970er-Jahren und der wachsenden Sorge um knapper werdende Energieressourcen begann man, computergestützte Heimarbeit zu propagieren. Die Vorteile schienen auf der Hand zu liegen: reduzierte Büro- und Transportkosten, höhere Produktivität durch selbst gewählte Arbeitszeiten und bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Pilotversuche wurden dennoch nur zögerlich lanciert. Dabei offenbarten sich zum einen technische Probleme, vor allem aber auch Schwierigkeiten in der Führung von Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeiten und -orten. Mühe bereitet zudem die Abgrenzung zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen.

Diese Themen begleiten die Debatte um die Nutzung flexibler Arbeitsformen bis heute. Auch bei Microsoft Schweiz gab es Bedenken, als 2008 das Projekt «Live & Work» gestartet wurde.

Werkzeuge für mehr Flexibilität | Als Teil der globalen Microsoft-Initiative «New World of Work» begann Microsoft Schweiz 2008, die Nutzung flexibler Arbeitsformen gezielt zu fördern. Ziel war es, den eigenen Mitarbeitenden mehr Möglichkeiten zu offerieren, ihre Arbeitsbedingungen nach eigenen Bedürfnissen zu gestalten. Ausserdem sollten die von Microsoft entwickelten technischen Werkzeuge für flexibles Arbeiten selbst erprobt werden, um diese Erfahrungen in die Kundenberatung einfließen zu lassen.

In einer ersten Phase 2009/2010 baute Microsoft Schweiz ein Stockwerk des Bürogebäudes in >



HOMEOFFICE

Die Grenze zwischen Privatleben und Arbeit zu ziehen fällt vielen Mitarbeitenden in der Heimarbeit schwer.

> Zürich-Wallisellen mit dem Ziel um, Büroflächen für verschiedene Arbeits- und Kommunikationsbedürfnisse zur Verfügung zu stellen. Die Zahl der individuell eingerichteten Arbeitsplätze wurde stark reduziert. Den Mitarbeitenden wurde explizit freigestellt, ob sie im Büro, zuhause oder an einem anderen Ort ihre Arbeit erledigen. Auch bezüglich Präsenzzeiten gab es keinerlei Vorschriften. Die ETH-Forschungsgruppe Organisation – Arbeit – Technologie wurde beigezogen, um durch Beobachtungen vor Ort, Interviews und schriftliche Befragungen die Veränderungen der individuellen und kollektiven Arbeitsweisen und die damit verbundenen Vor- und Nachteile zu erfassen.

Im Sommer 2011 wurde das gesamte Bürogebäude umgebaut und entschieden, dass während der dreimonatigen Bauzeit für sämtliche Angestellten – mit wenigen Ausnahmen – kein Zutritt erlaubt war. Die Mitarbeitenden mussten also zuhause oder an sonstigen Orten arbeiten. Die Erfahrungen aus dieser Phase wurden mittels wöchentlich nachgeführten Tagebüchern aufgezeichnet und dokumentiert. Im Oktober 2011 wurde das neu gestaltete Bürogebäude eröffnet und die Rückkehr der Mitarbeitenden einen ganzen Tag lang mit viel Öffentlichkeit gefeiert. Ende 2012 wurden nochmals Interviews durchgeführt und im Frühling 2013 wird eine schriftliche Befragung stattfinden. Sie soll Aufschluss darüber geben, wie das flexible Arbeitsmodell nach der mehrjährigen Erprobungsphase bei Microsoft Schweiz von den Mitarbeitenden letztlich aufgenommen und umgesetzt wurde.

Sonnen- und Schattenseiten | In der frühen Pilotphase zeigte sich, dass das individuelle Wohlbefinden und die Produktivität der einzelnen Mitarbeitenden zunahm. Die Effizienz der Teams hatte nach Einschätzung der Mitarbeitenden hingegen etwas abgenommen. Statt fünf Mal wurde im Durchschnitt nur noch drei Mal pro Woche zwischen zuhause und dem Arbeitsplatz gependelt. Die neuen räumlichen Gegebenheiten beurteilten die Mitarbeitenden überwiegend positiv. Viele von ihnen hätten sich jedoch noch mehr Räume für formelle und informelle Treffen sowie Rückzugsmöglichkeiten gewünscht.

In der dreimonatigen Sommerphase, während der die meisten Mitarbeitenden gar kein Büro im Unternehmen hatten, erlebten viele nach eigenen

Aussagen eine deutlich verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen. So wurden Familienmitglieder öfter und ohne schlechtes Gewissen auch untertags gesehen. Zuhause war ein konzentriertes Arbeiten ohne Unterbrechungen möglich, was die individuelle Produktivität steigerte. Technische Möglichkeiten der virtuellen Kommunikation wurden intensiv und immer effektiver genutzt. Dies auch dank einer guten Vorbereitung und Strukturierung von Online-Meetings. Der persönliche Kontakt wurde aber weiterhin gesucht. Die Teams schufen bewusst Gelegenheiten für den informellen Austausch, zum Beispiel Stammtische oder gemeinsame Mittagessen. Ganz ohne den formalen Rahmen eines Büros ging es aber selbst in dieser Phase nicht: Mitarbeitergespräche wurden in eigens dafür neben der Büro-Baustelle aufgestellten Baucontainern durchgeführt.

Merkmale zur Grenzziehung | Die Heimarbeit hatte aber auch eine Kehrseite. Vielen Mitarbeitenden fiel es zuhause deutlich schwerer, klare Grenzen zu ziehen. So wurde im Homeoffice zu wenig darauf geachtet, genügend Pausen einzulegen, sich gut zu ernähren, der Familie gegenüber klar definierte Arbeits- und Freizeitphasen zu kommunizieren oder den regelmässigen Kontakt zu den Arbeitskolleginnen und -kollegen aufrechtzuerhalten. Basierend auf diesen Erfahrungen wurde eine Reihe von Massnahmen festgelegt, deren Wirksamkeit sich inzwischen zu zeigen beginnt. Mit einer erneuten schriftlichen Befragung im Frühling 2013 wird eine nochmalige Evaluation erfolgen.

Viele der Massnahmen betreffen die Unterstützung der Mitarbeitenden in der Anpassung ihrer persönlichen Arbeitsweisen und insbesondere in der Bestimmung neuer Grenzen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen. Eine Reihe von Empfehlungen wurden von den Teams informell diskutiert und in internen Trainings vermittelt. Zudem bot man Trainings für die effiziente Nutzung von technischen Hilfsmitteln an. Schliesslich wurden die Teams aufgefordert, wo möglich und nützlich, selbständig Regeln für die Zusammenarbeit festzulegen.

Für die Heimarbeit wird den Mitarbeitenden empfohlen:

- klare Abgrenzungen mit der Familie zu vereinbaren und das offene Gespräch über unterschiedliche Erwartungen zu suchen.

- den Arbeitstag zuhause aktiv und bewusst zu planen, inklusive Pausen, Bewegung, gesunde Mahlzeiten sowie formellen und informellen Kontakten mit Arbeitskolleginnen und -kollegen.

Im Zusammenhang mit der Nutzung von Technologien für den virtuellen Kontakt zu Teamkolleginnen und -kollegen wird empfohlen:

- systematisch und je nach Art der Kommunikation- und Kooperationsanfordernisse das geeignete Medium zu wählen.

- das Büro im Unternehmen aktiv als Begegnungsort zu nutzen.
- bei Problemen sehr bewusst den persönlichen Kontakt zu suchen.
- wachsam zu sein bezüglich des Potenzials von Missverständnissen in der schriftlichen, elektronischen Kommunikation.
- die Nutzung der technischen Hilfsmittel ausreichend zu üben.

Für die Zusammenarbeit im Team wurde eine ganze Reihe von Regeln aufgestellt:

- Der Bedarf an formellen und informellen Teaminteraktionen und die dafür einzusetzenden Medien werden im Team besprochen. Informelle Teaminteraktionen werden möglichst institutionalisiert (fixe Teamtage im Büro, wöchentliche oder monatliche Stammtische).
- Alle Teammitglieder definieren Kernarbeitszeiten, in denen sie kurzfristig persönlich erreichbar sind.

- Sitzungstermine werden so festgelegt, dass Anreisen während der Hauptverkehrszeiten möglichst vermieden werden.
- Persönliche Terminkalender sind immer aktuell und für alle einsehbar.
- Der aktuelle Anwesenheits- und Ansprechbarkeits-Status ist auf der Kommunikationsplattform immer ersichtlich.
- Im Team wird festgelegt, welche Daten wo gespeichert und für alle einsehbar sind.

Mit der fortschreitenden Akzeptanz und Nutzung flexibler Arbeitsmodelle bahnen sich bei Microsoft grundlegende Veränderungen der Unternehmenskultur an: Die direkte Führung wird zunehmend abgelöst durch die eigenverantwortliche Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden. Die Loyalität verlagert sich vom Unternehmen zu den persönlichen Netzwerken. Möglichkeiten des direkten und persönlichen Kontakts werden bewusster und effektiver eingesetzt. Welche Rolle Social-Media-Plattformen spielen sollen und welche Anforderungen sich für die Einstiegsphase neuer Mitarbeitenden ergeben, wird derzeit diskutiert.

Microsoft unternimmt einiges, um flexible Arbeitsweisen im Interesse des Unternehmens wie auch der Beschäftigten zu fördern. Die Botschaft dahinter: Das Projekt ist ein langfristiger Prozess, der in kleinen Schritten angegangen und umgesetzt wird, denn die individuelle

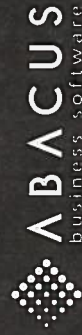
In der Arbeit zuhause fiel es Mitarbeitenden schwerer, klare Grenzen zu ziehen und den Kontakt zu Kollegen zu pflegen.



ABACUS Business Software – Version Internet

- > Vollständig neu in Internetarchitektur entwickelte ERP-Gesamtlösung
- > Skalierbar und mehrsprachig > Rollenbasiertes Benutzerkonzept > Unterstützung von Software-as-a-Service (SaaS) > Lauffähig auf verschiedenen Plattformen, Datenbanken und Betriebssystemen

www.abacus.ch



> len Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden müssen stets von neuem mit den übergeordneten Interessen des ganzen Teams ausbalanciert werden.

Zufriedenheit und Loyalität erhöhen | Flexible Arbeitsformen sind zunehmend Realität. Doch die Daten des Schweizer HR-Barometers 2010 zeigen, dass die Bedürfnisse für derartige Modelle noch immer grösser sind als die tatsächlichen Angebote in den Unternehmen. Zwei Drittel der knapp 1400 Befragten in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz gaben beispielsweise an, dass sie die Möglichkeit zur dezentralen Arbeit (Telearbeit) begrüßen würden. Lediglich 23 Prozent dürfen bereits jetzt von entsprechenden Angeboten profitieren. Der Schweizer HR-Barometer dokumentiert ferner, dass flexible Arbeitsformen, die auf persönliche Bedürfnisse der Angestellten Rücksicht neh-

men, deren Arbeitszufriedenheit sowie Verbundenheit mit dem Unternehmen eindeutig erhöhen. Was spricht also dagegen, flexible Arbeitsmodelle im eigenen Betrieb auch tatsächlich zu fördern?

Als Hindernisse entpuppen sich Bedenken seitens der Unternehmen. Diese traten zunächst auch bei Microsoft auf und wurden erst allmählich abgebaut. Vorbehalte betreffen zum Beispiel die Führung verteilter Teams. Viele Vorgesetzte scheuen davor zurück, sich dieser Herausforderung zu stellen. Stattdessen setzen sie auf die enge, persönliche Kontrolle ihrer Mitarbeitenden und misstrauen allen individuellen Freiräumen. Nicht zu unterschätzen ist auch, dass mehr Koordination und Vorausplanung nötig ist, wenn Mitarbeitende seltener und zu unterschiedlichen Zeiten vor Ort sind. Diesen Mehraufwand müssen Vorgesetzte zugunsten von bedarfsgerechten Flexibilitätsangeboten zu leisten bereit sein.

Grenzen neu definieren | Unternehmen sowie Erwerbstätige sind gefordert, vor dem Hintergrund der neuen Möglichkeiten flexiblen Arbeitens bestehende Arbeitsweisen zu reflektieren und die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen neu zu definieren. Das setzt voraus, dass Flexibilitätsangebote der Unternehmen nicht einfach eine Verschiebungstaktik für Sparmassnahmen sind oder den Einsatz von Technologien fördern sollen, deren Nützlichkeit erst noch unter Beweis zu stellen ist. Ausserdem ist zu verhindern, dass aus der Option «anytime - anyplace» das Diktat «always and everywhere» wird.

Selbst wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, muss sich jeder Einzelne intensiv mit der neuen Verflechtung seiner verschiedenen Lebensbereiche auseinandersetzen. Dies beginnt schon mit kleinen Dingen, etwa mit klaren Signalen gegenüber den Mitbewohnerinnen und Mitbewohnern zuhause, ob man gerade bei der Arbeit ist oder nicht. Einige der von den beiden britischen Forscherinnen Susanne Tietze und Gill Musson untersuchten Telearbeitenden trugen zu diesem Zweck auch bei Heimarbeit formale Bürokleidung. Andere unterschieden zwischen Arbeits- und Nichtarbeitspyjamas oder verwendeten zur Differenzierung zwischen Arbeit und Freizeit Lippenstifte mit verschiedenen Farbtönen.

Aus den Untersuchungen zu den Erfordernissen, in flexiblen Arbeitsformen neue und klare Grenzen zwischen den Lebensbereichen zu ziehen, lassen sich allgemeine Empfehlungen ableiten:



BILD © PETER ATKINS - FOTOLIA.COM

ARBEITSKLEIDUNG Um das Arbeiten zuhause und die Freizeit gegeneinander abzugrenzen, nutzen manche verschiedene Kleidung.

– Ganz wesentlich ist, dass möglichst viel Kontrolle über die eigenen Arbeitsbedingungen gegeben ist. Diese Kontrolle muss auch dafür genutzt werden, mit Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie Vorgesetzten einvernehmliche Lösungen für die Nutzung von Flexibilität und für sinnvolle Begrenzungen der neuen Freiheiten zu finden.

– Formale Regelungen im Unternehmen, auf Teamebene und eventuell sogar im privaten Umfeld helfen, die gegenseitigen Erwartungen bei der Nutzung flexibler Arbeitsformen zu konkretisieren und für den Umgang mit Konflikten besser vorbereitet zu sein. Einige wenige Grundsätze, die von allen akzeptiert werden und in der Anwendung praktikabel sind, eignen sich hierfür besser als sehr detaillierte Regelwerke.

– Jede einzelne Person muss sich damit auseinandersetzen, wie wichtig ihr verschiedene Lebensbereiche sind und ob eher eine Integration oder eine Segmentierung der verschiedenen Bereiche persönlich wünschenswert ist. Oftmals erscheint die Integration zunächst als die bessere Option, beispielsweise mehr zuhause zu arbeiten, solange die eigenen Kinder klein sind. In der Realität ist eine sinnvolle Trennung von Beruf und Privatleben aber sehr entlastend und reduziert Konflikte, da Rollenerwartungen nicht vermischt werden und belastende Erlebnisse in der einen Welt (zum Beispiel die Arbeit) weniger stark auf die andere Welt (zum Beispiel die Familie) übergreifen.

– Übergänge zwischen verschiedenen Lebensbereichen und den mit ihnen verbundenen Rollen müssen möglichst bewusst gestaltet werden. Wie wird beispielsweise mit der Situation umgegangen, wenn ein geschäftlicher Telefonanruf gerade dann erfolgt, wenn man sein weinendes Kind zuhause beruhigt? Werden dringliche Anforderungen aus dem beruflichen oder privaten Bereich möglichst sofort erledigt, auch wenn gerade eigentlich der jeweils andere Bereich im Vordergrund steht? Sollen zum Beispiel private E-Mails während der Arbeitszeit beantwortet oder geschäftliche Telefongespräche während des Abendessens zuhause zugelassen werden? Die Regeln, die jeder für sich selbst definiert, um mit diesen Übergängen umzugehen, müssen auch an alle anderen Betroffenen kommuniziert und nötigenfalls gemeinsam angepasst werden.

Literatur

- Grote, G.; Staffelbach, B. (Hrsg.) (2010): Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie. NZZ Verlag, Zürich.
- Stiftung Produktive Schweiz (Hrsg.) (2011): Work anywhere - Zwischen Produktivität und Lebensqualität: Herausforderungen und Chancen von flexiblen Arbeitsplatzmodellen. (http://www.homeoffice.ch/downloads/UN/HOD_White_paper_final.pdf).

Erkenntnisse aus der Fallstudie Microsoft

Der Veränderung Zeit lassen

Die Fallstudie Microsoft zeigt, dass selbst in einem IT-Unternehmen, das durch die Technik, die es entwickelt, virtuelle Kooperation überhaupt erst ermöglicht hat, die Umsetzung neuer Arbeitsformen nicht einfach ist. Das Fallbeispiel belegt aber auch eindrücklich, wie wichtig es ist, sich diese Schwierigkeiten einzugestehen und ein Vorgehen zu wählen, das den nötigen Veränderungsprozessen im Denken und Handeln Zeit gibt.

Durch das schrittweise Vorgehen und insbesondere die Erfahrungen während der Umbauphase wurde ein Experimentiergeist gefördert, der das gemeinsame Lernen in den Vordergrund stellt. Die Umstellungen in der Arbeitsweise waren und sind nicht für alle einfach, selbst wenn sie dem Bedürfnis nach mehr Flexibilität entsprechen. Dies zu akzeptieren und miteinander zu besprechen ist ein wichtiger Teil der Veränderung. Dadurch gelingt es allen Beteiligten, sich langsam an die richtige Balance zwischen individuellen und Teambedürfnissen und -erfordernissen heranzuarbeiten.

Schliesslich zeigt das Fallbeispiel, dass es oftmals ganz einfache Regeln sind, die helfen, die neuen Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens bestmöglich zu nutzen. Ein wichtiger Teil davon ist, den neuen Freiheiten auch neue Grenzen zu setzen. Dies betrifft die Zusammenarbeit im Unternehmen, aber auch das Miteinander im privaten Bereich, in das die Arbeit immer mehr eindringt.