

Gesucht: Flexible Angestellte

ARBEIT Unter dem Stichwort Digitalisierung krempeln Firmen ihre Organisation um. Für Angestellte kann das weitreichende Konsequenzen haben. Wie unterschiedlich Unternehmen vorgehen, zeigen die Beispiele einer Versicherung und eines IT-Unternehmens.

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. In ihrem Namen strukturieren Betriebe ihre Organisation um, beschleunigen Abläufe und automatisieren Prozesse. Auch wenn keine Stellen abgebaut werden, müssen viele Angestellte mit Veränderungen zurechtkommen. Von ihnen wird dabei vor allem eins erwartet: dass sie flexibel sind. Agilität ist in der Arbeitswelt zurzeit derart gefragt, dass Fachleute Workshops dazu anbieten. Wer agil – laut Duden flink, wendig und beweglich – ist, hat im digitalen Wandel Bestand. «Agile Unternehmen werden erfolgreich sein», sagt etwa Nathalie Bourquenoud von der Mobiliar. Die Leiterin Human Development schilderte an einer Tagung von Gesundheitsförderung Schweiz (siehe Kasten), wie die Mobiliar eine neue Arbeitswelt geschaffen hat.

«Aufgrund der Digitalisierung setzen sich Teams heute anders zusammen als früher», sagte Bourquenoud. Sie sind vermehrt interdisziplinär tätig, weil neben dem bisherigen Fachwissen digitale Kompetenzen gefragt sind. «So kommt es, dass ein IT-Mitarbeiter vielleicht über Monate in einem interdisziplinären Team arbeitet, mit dem sein Chef nichts zu tun hat», so Bourquenoud. Das hat weitreichende Folgen: Für den Mitarbeitenden seien Eigenverantwortung und Selbstorganisation immer wichtiger, betonte Bourquenoud. Präsenz am Arbeitsplatz ist nicht zentral, was zählt, ist die Leistung.

Beim Unternehmen geraten dadurch Hierarchien und Organigramme ins Wanken. Statt auf die Führung durch einen Chef sollen sich die Mitarbeitenden auf eigene Netzwerke verlassen. Im Wandel ist auch das Verhältnis zur Kundschaft. Laut Bourquenoud warten Kunden heutzutage nicht mehr auf ein fertig ausgearbeitetes Produkt, sondern nehmen Einfluss auf Entstehungsprozesse. Die Teams akzeptieren dadurch jederzeit auch von aussen eingebrachte Veränderungen und Umstellungen.

Angestellte suchen sich am Morgen einen Arbeitsplatz

Um diesen Wandel sichtbar zu machen, habe die Mobiliar buchstäblich Mauern eingerissen, erzählte Bourquenoud. Am Hauptsitz an der Bundesgasse in Bern arbeiten rund 500 Mitarbeitende in offenen Räumen. Es gibt Nischen für konzentriertes Arbeiten und Arbeitsbereiche für Teamwork. Mitarbeitende suchen sich am Morgen einen Arbeitsplatz aus und räumen ihn am Abend leer, auf Papier wird sowieso möglichst verzichtet. Es kann vorkommen, dass sich der CEO neben einen setzt, weil auch er keinen fixen Arbeitsplatz mehr hat. «Es war keine einfache Umstellung für die Mitarbeitenden», bestätigte Bourquenoud.

Die Mobiliar lege Wert auf Prävention, dazu zählt die Leiterin Human Development Ernährung, Bewegung und Entspannung. Freizeit und Arbeit scheinen sich zu vermischen. Weiter müssten die Teams auf Belohnung, Wertschätzung und Feedbacks Wert legen, und die Mobiliar behalte die Fluktuationsrate im Auge.



Beispiel Mobiliar: Das Unternehmen hat die Veränderungen aufgrund des digitalen Wandels auch räumlich sichtbar gemacht und in Bern die Arbeitsplätze umgestaltet.

Bilder Raphael Moser

GESUNDHEIT

Ob Einzel- oder Grossraumbüro, ob fixer oder flexibler Arbeitsplatz – dies entscheide nicht über die Gesundheit der Mitarbeitenden, teilt Thomas Mattig auf Anfrage mit. Er ist Direktor von Gesundheitsförderung Schweiz. Die Stiftung organisierte Ende August eine Tagung zum Thema Führen im Zeitalter der Digitalisierung. Massgeblich auf das Befinden von Mitarbeitenden wirke sich vielmehr die optimale Gestaltung der Räume in Bezug auf die Arbeitsaufgaben aus. «Der Erfolg liegt darin, dass es verschiedene Orte für verschiedene Tätigkeiten gibt und diese richtig angeordnet sind», so Mattig. Um den Herausforderungen durch die digitale Transformation zu begegnen, biete die Bürogestaltung grosses

Potenzial. Bisher seien die Räume meist nur unter Aspekten der Ergonomie in der Büroplanung und im betrieblichen Gesundheitsmanagement berücksichtigt worden. Studien zeigten, dass Büroräume die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden beträchtlich beeinflussten. **Damit Mitarbeitende der neuen Büroarbeitswelt gewachsen sind, müssten aber vor allem ihre individuellen Kompetenzen gefördert werden**, etwa betreffend Technik- und Medienutzung, passende Wahl des Arbeitsortes oder Selbstmanagement, schreibt Mattig. Führungskräften komme dabei eine entscheidende Rolle zu. Deshalb müsse auch die Kompetenzentwicklung von Führungskräften speziell beachtet werden. *bw*



Unterschiedliche Arbeitsplätze: Wer allein und konzentriert arbeiten will, setzt sich an einen ruhigen Ort.

Wolf erhält eine kurze Schonfrist

STÄNDERAT Wölfe sollen weniger streng geschützt sein als heute. Der Ständerat hat jedoch eine Walliser Standesinitiative beerdigt, die die Jagd auf Wölfe verlangt.

Der Ständerat will Abschlüsse von Wölfen im Jagdgesetz regeln. Die Walliser Standesinitiative mit dem Titel «Wolf. Fertig lustig!» lehnt er aber ab. Die Standesinitiative forderte, dass die Schweiz die Berner Konvention – den völkerrechtlichen Vertrag über den Artenschutz – kündigt und neu verhandelt. Ziel sollte sein, den Schutz des Wolfes auszuschliessen. Wölfe sollten danach gejagt werden dürfen.

Der Nationalrat hatte die Initiative im September 2016 angenommen. Deshalb musste sich gestern erneut der Ständerat damit befassen. Die Mehrheit seiner Umweltkommission (Urek)

«Die sehr radikale Standesinitiative wäre das Todesurteil für den Wolf.»

Daniel Jositsch

empfehl ein zweites Nein und verwies auf die bundesrätliche Vorlage zur Revision des Jagdgesetzes, welche die Anliegen der Kommission aufnehme. Eine Minderheit dagegen wollte der Standesinitiative Folge geben, drang aber nicht durch. Der Rat lehnte die Initiative mit 23 zu 10 Stimmen bei 7 Enthaltungen ab. Nach dieser Ablehnung ist die Standesinitiative vom Tisch.

Der Bund hat seinen Entwurf für das Jagdgesetz im August vorgelegt. Demnach soll der Schutz von Wölfen und anderen geschützten Tierarten gelockert werden. Die Tiere sollen geschossen werden dürfen, wenn sie trotz Vorbeugung Schäden anrichten oder Menschen gefährden.

Begrüss wird von der Urek-Mehrheit, dass der Bundesrat 2018 beim Europarat erneut beantragen will, den Wolf in der Berner Konvention von «streng geschützt» auf «geschützt» zurückzustufen. Damit könnten Wölfe gleich behandelt werden wie etwa Luchse oder Steinböcke.

Warnung vor Ideologien

Ein gleiches Schweizer Begehren hatte der Ständige Ausschuss der Berner Konvention 2006 allerdings abgelehnt. Die nötige Zweidrittelmehrheit werde die Schweiz auch beim erneuten Versuch nicht erreichen, warnte Beat Rieder (CVP, VS). Werner Hösli (SVP, GL) unterstützte die Initiative ebenfalls. Im äussersten Fall könne die Schweiz auch ohne Berner Konvention einen angemessenen Umgang mit wilden Pflanzen und Tieren pflegen, sagte er. Er warnte vor Ideologien: Manche Schafe müssten nach Wolfsrissen mit Bisswunden oder herausgerissenen Gedärmen elendiglich verenden.

Robert Cramer (Grüne, GE) dagegen nannte es verantwortungslos, einer Initiative zuzustimmen, die die Aufkündigung des internationalen Abkommens verlange. Die «sehr radikale» Standesinitiative wäre das Todesurteil für den Wolf, warnte Daniel Jositsch (SP, ZH). Weit weniger Schafe würden wegen Wolfsrissen sterben als wegen anderer Risiken, etwa Abstürzen. Und 76 Prozent der Schweizer Bevölkerung wollten den Wolf. *sda*

Vom System zum Netzwerk: So beschreibt Andréa Belliger den Paradigmenwechsel, der mit der Digitalisierung einhergeht. Immer weniger gehörten Menschen klar begrenzten Systemen an, die hierarchisch strukturiert seien, führte die Prorektorin der Pädagogischen Hochschule Luzern an der Tagung aus. «Vielmehr bewegen wir uns in sich stets verändernden Netzwerken, die keine klaren Grenzen aufweisen, keine Rollen oder Funktionen zuteilen und sich nicht von oben nach unten steuern lassen.»

Die Veränderungen in der Mobiliar lassen sich mit diesem Paradigmenwechsel erklären. Die Technologie sei der Treiber dieser Entwicklung, nicht aber deren Kern, sagte Belliger.

Mit Flexibilität allein ist es nicht getan

In Sachen Digitalisierung ist die IT-Branche quasi das Auge des Sturms. Das Zürcher IT-Unternehmen Ergon Informatik hat den Wandel verinnerlicht, sich dabei aber längst nicht allen Trends unterworfen. Dies zeigten die Ausführungen von Ergon-Kommunikationsleiterin Annette Kielholz an der Tagung. Agil und flexibel zu reagieren, sei nötig, wenn alles schneller und komplexer werde, sagte zwar auch sie. Doch sie fügte an: «Mit einem Agilitätsworkshop ist es nicht getan.» Auch eine Software oder neue Büroräume schafften keinen Wandel, wenn dieser nicht vom Management grundlegend mitgetragen werde.

Es sei wichtig, dass andere Merkmale der Digitalisierung, zum Beispiel die Transparenz oder die Beteiligung, ebenso hoch gewichtet würden wie die Flexibilität. Anders als die Mobiliar setzt Ergon Informatik auf stabile Teams, die am selben Ort zusammenarbeiten. Auch hier organisieren sich diese mehrheitlich selber. Kielholz verhehlt nicht, dass das nicht immer einfach sei, etwa wenn es Unklarheiten gebe darüber, wer schliesslich die Entscheidungshoheit habe.

Bei Ergon ist Teilzeitarbeit möglich, Homeoffice hingegen wird nicht gefördert, die Präsenz am Arbeitsplatz gewichtet das Unternehmen hoch. «24-Stunden-Erreichbarkeit wird nicht verlangt, und Überzeit muss kompensiert werden», sagte Kielholz. Bei Ergon gibt es ein Freitagsbier, und zweimal im Jahr verbringen die Mitarbeitenden gemeinsam ein Wochenende. Das Unternehmen erhebt jedes Quartal die Zufriedenheit der 270 Angestellten. Dafür muss es nicht auf die Fluktuationsrate achten, diese ist sehr tief, sie liegt laut Kielholz im langjährigen Schnitt unter 4 Prozent.

Mitarbeitende können sämtliche Löhne einsehen

Grossen Wert legt Ergon Informatik auf Transparenz innerhalb des Unternehmens. Vielen Firmen sei dies noch viel zu wenig wichtig, sagte Kommunikationsleiterin Kielholz. Bei Ergon hätten die Mitarbeitenden Zugang auf die aktuellen Umsatzdaten und könnten sämtliche Löhne einsehen. «Unser Lohnsystem basiert auf Ausbildung und Erfahrung und muss nicht individuell verhandelt werden», so Kielholz. Das jährliche Firmenziel kennen alle, individuelle Jahresziele für die Mitarbeitenden hingegen gibt es nicht, sondern die Beteiligung aller am Erfolg und am Risiko. «Das fördert die Zusammenarbeit im Team anstelle des Gegeneinanders», sagte Kielholz.

Brigitte Walser