



Foto: Ricoh Austria GmbH

**Michael Bartz, Thomas Schmutzer**

## New World of Work – Warum kein Stein auf dem anderen bleibt

Im vorliegenden Beitrag geben die zwei Buchautoren – Michael Bartz und Thomas Schmutzer – des gleichnamigen Buches „New World of Work – Warum kein Stein auf dem anderen bleibt“ einen Überblick über die grundlegenden Veränderungen unserer Arbeitswelten mit besonderem Fokus auf Österreich. Es wird aufgezeigt, warum ArbeitnehmerInnen neue innovative Arbeitsweisen wichtig sind und warum sich die Unternehmenstransformation in Richtung New World of Work rechnet. Michael Bartz ist absolvierter Wirtschaftsingenieur und forscht als Professor an der IMC FH Krems zum Thema „New World of Work“. Thomas Schmutzer ist führender Unternehmensberater in diesem Bereich und Geschäftsführer der Firma HMP.

### New World of Work – Das Arbeiten neu erfinden

Unsere Arbeitswelten verändern sich derzeit grundlegend. Ein wesentlicher Treiber dahinter sind neue Informationstechnologien, die Kommunikation und Zusammenarbeit auf Distanz so einfach und kostengünstig, wie noch nie, ermöglichen. Dank dieser Technologien breiten sich vor allem zeitlich und räumlich flexible Arbeitsweisen aus. Immer mehr Menschen haben die Möglichkeit, außerhalb des Firmenbüros mobil zu arbeiten, z.B. im Home Office, und sich auch zeitlich selbständiger einzuteilen. Dies allein zieht viele Änderungen nach sich:

Die Aufgaben und die Gestaltung von Firmenbüros verändern sich in Folge flexiblerer Arbeitsformen; Führungs-

konzepte müssen neu überdacht werden. Es bleibt fast kein Stein auf dem anderen.

Die Vorteile, die durch neue Arbeitsweisen für die Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen erzielt werden, sind jedoch enorm. Deshalb setzt eine zunehmende Zahl von Firmen auf die „New World of Work“. Vorreiter in Österreich sind Technologieunternehmen wie Microsoft, IBM, HP, Fujitsu und Ricoh. Diese Unternehmen und ihre Arbeitsmodelle stoßen auf großes Interesse in der Öffentlichkeit. So wurde vor zwei Jahren die Gestaltung des neuen Microsoft Büros in Wien den Erfordernissen der neuen Arbeitswelten angepasst. Seitdem sind über 9.000 Besucher zu verzeichnen, die sich im Rahmen einer sogenannten Office

Tour über das neue Arbeiten in diesem Betrieb informiert haben.

Die neuen Arbeitswelten sind jedoch ein industrieübergreifendes Thema. Insbesondere im Bankensektor arbeiten derzeit drei führende österreichische Bankunternehmen an der Einführung neuer Arbeitsformen. Ein Beispiel ist die Bank Austria, die eine schrittweise Weiterentwicklung der internen Arbeitsweisen gestartet hat. Der CEO Willibald Cernko dazu: „Unsere Bank setzt auf neue zeitgerechte Betreuungsmodelle für unsere Kunden unter Nutzung modernster Technologien. Das wird sich auch in den internen Arbeitsweisen widerspiegeln“. Wegweisend ist auch die New World of Work Initiative der AKNÖ. Mit der neuen Zentrale in St. Pölten halten auch Schritt für Schritt neue Arbeits-

formen Einzug. AKNÖ-Direktor Mag. Helmut Guth dazu: „Es ist wichtig, die Potentiale neuer Arbeitsweisen und die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen, in der eigenen Kammerorganisation Schritt für Schritt zu erkunden. Über die eigene Erfahrung in unserer Organisation bauen wir zusätzliche Beratungskompetenzen zum Thema Neue Arbeitswelten auf“. Erfahrungswerte sind wichtig. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass in Österreich ca. 12 % der Unternehmen heute auf flexiblere mobile Arbeitsweisen setzen. In Großbritannien sind es bereits 50 % der Unternehmen. Es ist anzunehmen, dass auch die Zahl der New World of Work Unternehmen in Österreich weiter wächst. Warum das so ist, erklärt sich über den betriebswirtschaftlichen Nutzen neuer innovativer Arbeitsweisen; diesem Thema widmet sich der nächste Abschnitt.

### New World of Work – Wie rechnet sich das eigentlich?

Eine zunehmende Zahl von Unternehmen setzt auf neue innovative Arbeitsformen. Dabei ist die Implementierung neuer innovativer Arbeitsformen für Firmen oft mühsam. Sie erfordert besonders Zeit und erhebliche Investitionen. Warum Unternehmen dennoch auf die neuen Arbeitswelten setzen, liegt daran, dass es sich am Ende rechnet. Das zeigt die langjährige Forschung am New World of Work Forschungszentrum an der IMC FH Krems. Das Forschungszentrum ist spezialisiert auf sogenannte New World of Work Erfolgsmessungen; hierbei wird über lange Zeiträume gemessen, wie sich die Einführung neuer Arbeitsformen auf Unternehmen in klaren Zahlen, Daten und Fakten auswirkt. Diese Auswirkungen lassen sich bereits nach kurzer Zeit in den Infrastrukturkosten erkennen. Bürokosten können durchschnittlich in der Größenordnung 20 bis 30 % reduziert werden. Dies ergibt sich durch die mögliche Verkleinerung von Büroflächen, wenn mobiles Arbeiten im Unternehmen eingeführt wird. Ricoh CEO Michael Raberger dazu: „In unserer Niederlassung in Ungarn haben wir 60 % Bürokosteneinsparungen erzielt, durch Einführung neuer Arbeitsformen in Kombination mit der Auswahl eines günstigeren Standorts“. Auch Reisekosten schrumpfen

im Bereich von 30 bis 40 %, wenn virtuelle Arbeitsweisen unter Nutzung neuer Kommunikationstechnologien (z.B. Unified Communications, Video Conferencing) üblich werden. Das ist der unmittelbarste Effekt neuer Arbeitsformen. Noch bedeutsamer ist jedoch der Einfluss neuer Arbeitskonzepte auf die Menschen in Betrieben. Die Einführung moderner Arbeitskonzepte trägt in den meisten Fällen dazu bei, dass die Mitarbeiterzufriedenheit um 10 bis 20 % steigt; Einsatzbereitschaft und Identifikation mit der Firma nehmen zu. Das erklärt auch, warum sich Arbeitszeiten in New World of Work Unternehmen nicht reduzieren, obwohl die „Leinen länger werden“. Stattdessen wächst das Arbeitszeitvolumen tendenziell, um bis zu 10 bis 15 %. Gleichzeitig sinken Krankenstände um 20 bis 30 %. In Summe kann mit einer Produktivitätssteigerung im Bereich von 5 bis 15 % gerechnet werden.

Diese Werte müssen auch kritisch betrachtet werden, da z.B. die Reduktion von Krankenständen auch mit negativen Verhaltensänderungen zusammenhängen kann. Beispiel „Erkältung“: Bei bürozentrierter Arbeitsweise führt dies oft zu Krankmeldungen und Nicht-Erscheinen im Büro. In flexibleren Arbeitswelten wird stattdessen oft ohne Krankmeldung einfach von zu Hause aus weitergearbeitet. Vielleicht am ersten Tag etwas weniger. Aber ab Tag 2 versucht man wieder „voll dran zu bleiben“, um eMail-Stau und Arbeitsrückstand zu vermeiden. Das Beispiel zeigt, dass MitarbeiterInnen nicht einfach in die neuen Arbeitswelten hineingeworfen werden dürfen. Es ist wichtig, eine Organisation schrittweise auf neue innovative Arbeitsformen vorzubereiten und notwendige Kompetenzen für den Umgang mit flexibleren und virtuelleren Arbeitswelten bei MitarbeiterInnen und Führungskräften aufzubauen.

Wenn das gelingt, dann wirkt sich die Einführung neuer Arbeitsformen auch positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus – das sogenannte Employer Branding. Dies zeigt auch die aktuelle Studie „New World of Communication & Collaboration 2015“. Diese wird jährlich von HMP Consulting, IMC FH Krems und Report durchgeführt. Laut der aktuellen Studie halten über 70 % der StudienteilnehmerInnen po-

tentielle Arbeitgeber für unattraktiv, die keine flexiblen Arbeitsweisen anbieten. Das bemerken Unternehmen, die auf neue Arbeitsformen setzen, sehr deutlich: Bewerberzahlen steigen, Recruitingkosten sinken um 20 bis 30 %, und im Mitarbeiterstamm reduziert sich die Fluktuation auf 2 und 5 %. Das ist eine große Verbesserung gegenüber den üblichen Fluktuationsquoten von 8 bis 12 % pro Jahr.

In Summe zeigt sich: Neue innovative Arbeitsformen rechnen sich für Unternehmen unter dem Strich. Das Ergebnis ist eine Win-Win-Situation für Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen. Im nächsten Abschnitt mehr dazu, wie sich der Weg für Unternehmen in Richtung New World of Work gestaltet.

### New World of Work Transformation – Schritte in die neue Welt des Arbeitens

Die Einführung neuer innovativer Arbeitsweisen funktioniert nicht wie ein Elektroschalter-einfach einschalten und schon ist es hell. Die Transformation einer Unternehmensorganisation muss stattdessen sorgsam schrittweise erfolgen. Denn sonst überfordern die Veränderungen die MitarbeiterInnen und gleichermaßen die Führungskräfte im Betrieb. Wichtig ist ebenfalls, dass alle Abteilungen mit an Bord sind. Denn die Veränderung betrifft die MitarbeiterInnen, Prozesse, Methoden und Technologien im Unternehmen ebenso wie die Gestaltung und die Nutzung der Büroinfrastruktur.

Am Anfang des Transformationsprozesses steht das sogenannte „Envisioning“. Hier gilt es in strukturierten Workshops im Führungsteam zunächst eine New World of Work Vision zu entwickeln, die das Zielbild klar umreißt im Sinne von „Wie soll neues Arbeiten in unserem Betrieb ausschauen? Und was wollen wir damit erreichen?“. Wenn dieses Zielbild steht, dann kann die sogenannte Transformation Map aufgestellt werden – siehe bitte Abbildung nächste Seite:

Mithilfe der Transformation Map wird festgelegt, wann welche Schritte auf dem Weg in Richtung neuer Arbeitsweisen in den nächsten Monaten und Jahren gesetzt werden sollen. Wichtiger Meilenstein in der Transfor-

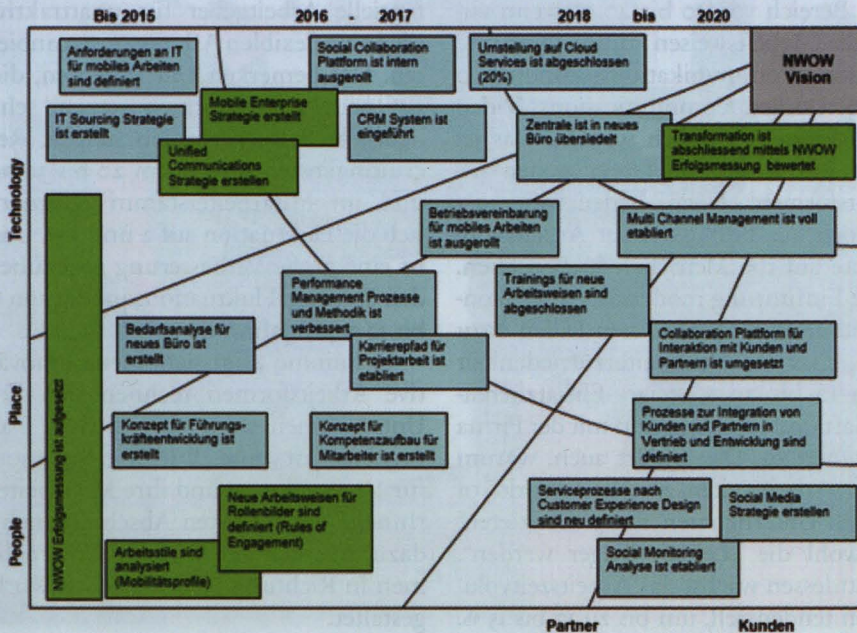


ABBILDUNG „TRANSFORMATION MAP“ (DARSTELLUNG DER AUTOREN)

mation Map ist die Workstyle Analyse. Hier geht es darum, die Arbeitsweisen der MitarbeiterInnen im Unternehmen genauer unter die Lupe zu nehmen und zu eruieren, welche Mitarbeitergruppen in Zukunft in welchem Ausmaß mobiler Arbeiten können als bisher. Aus den Workstyles wird auch klar, welche Spielregeln für die Kommunikation und Zusammenarbeit in Zukunft erforderlich sind. Diese Spielregeln werden auch oft Rules of Engagement genannt. Beim Arbeiten auf Distanz sind die Rules of Engagement erfolgskritisch. Diese müssen sorgfältig ausgearbeitet und in der Organisation nach und nach implementiert werden. Dies ist Teil des notwendigen Kompetenzaufbaus in der Organisation, der MitarbeiterInnen und Führungskräfte gleichermaßen betrifft. Insbesondere Führungskräfte müssen grundlegend umdenken und deshalb sehr sorgfältig auf Führung in virtuelleren Arbeitssituationen vorbereitet werden. Eine wichtige Kernkompetenz, ohne die neue Arbeitswelten fast nicht funktionieren können, ist das Führen über Ziele. 70 bis 80 % der Führungskräfte verlassen sich heute noch auf Führungsprinzipien, die sehr ausgeprägt auf Verhaltenskontrolle beruhen.

Das heißt, es wird neben der Aufgabenerfüllung beobachtet, wie sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz verhalten. Das führt zu Performismus im Betrieb. Performismus ist ein Begriff der im New World of Work Forschungszentrum an der

IMC FH Krems geprägt wurde und allgemein auch unter „Impression Management“ in der Wissenschaft bekannt ist. Performismus steht für Verhaltensweisen auf der Seite der Mitarbeiter, mit deren Hilfe Leistungsbereitschaft und Leistungswillen am Arbeitsplatz signalisiert wird (ohne, dass unbedingt Leistung dahinter stehen muss). Eine weit verbreitete performistische Verhaltensweise ist zum Beispiel: „Geh möglichst nicht vor Deiner Chefin nach Hause.“ oder „Nimm Anrufe Deiner Chefin auch am Abend an“. Wenn Führungskräften allerdings die erforderlichen Kompetenzen vermittelt werden, Mitarbeiter über Ziele zu führen, dann brechen diese Verhaltensmuster auf beiden Seiten auf. Ab diesem Zeitpunkt wird Leistung an Zielerreichung festgemacht, statt an Verhaltensweisen.

Derartige Veränderungen brauchen Zeit. Die meisten Unternehmen planen zwei bis drei Jahre Zeit für die schrittweise Einführung neuer Arbeitsformen. Ganz wesentlich ist dabei, auf dem Weg die erzielten Fortschritte klar bewerten zu können, und zwar in klaren Zahlen, Daten und Fakten. Allerdings muss die Einführung neuer Arbeitsformen nicht immer Jahre auf sich warten lassen. Es geht auch umgekehrt, mittels Reverse Engineering.

D.h. neue Arbeitsformen werden quasi über Nacht - mit nur zwei oder drei Monaten Vorlaufzeit - eingeführt und alle Anpassungsmaßnahmen erfolgen im Nachhinein. Diese Methode empfiehlt sich für Unternehmen

kleinerer und mittlerer Größe. Michael Raberger, CEO von Ricoh Ungarn dazu: „Wir sind bei der Einführung neuer Arbeitsformen in unserer Niederlassung in Budapest den umgekehrten Weg gegangen. So konnten wir innerhalb kurzer Zeit erhebliche Kosten- und Standortvorteile erzielen. Und die MitarbeiterInnen schätzen die gesteigerte Arbeitsflexibilität im Betrieb sehr und fühlen sich wohl mit dem Quantensprung in Richtung neuer Arbeitsformen.“ Viele Wege führen hier zum Ziel. Erfolgskritisch ist es, zu definieren, was durch die Einführung neuer Arbeitsformen wirklich erreicht werden soll und woran der Erfolg einer New World of Work Transformation am Ende gemessen werden kann.

Tiefer in das Thema einsteigen

Wer mehr über das Thema New World of Work erfahren und tiefer in das Thema einsteigen möchte, kann seit Februar 2014 auf das „Buch New World of Work – Warum kein Stein auf dem anderen bleibt“ von Michael Bartz und Thomas Schmutzer zurückgreifen. Dieses Sachbuch ist in Romanform geschrieben und im Lindeverlag und Verlag Handelsblatt/Wirtschaftswoche erschienen (ISBN-10: 3709305357 oder ISBN-13: 978-3709305355).

Autoren

Michael Bartz ist langjähriger Industriemanager (Philips, Capgemini, Microsoft). 2010 hat er sich seinen Lebensraum erfüllt und eine volle Professur an der IMC FH Krems angenommen. Dort leitet er das „New World of Work“ Forschungszentrum.

Das Forschungszentrum ist spezialisiert auf die Erfolgsmessung von New World of Work Unternehmenstransformationen. Zielsetzung ist die Messung und Bewertung der betriebswirtschaftlichen Erfolge und Verbesserungen durch die Einführung neuer innovativer Arbeitsformen und -technologien in Unternehmen.

Informationen und Ergebnisse aus laufenden Forschungsprojekten werden am New World of Work Blog ([www.newworldofwork.wordpress.com](http://www.newworldofwork.wordpress.com)) regelmäßig veröffentlicht.

[www.newworldofwork.wordpress.com](http://www.newworldofwork.wordpress.com) Das Bundesfinanzministerium hat anlässlich des Home Office Days 2015 ein

Whitepaper der Autoren Michael Bartz und Thomas Schmutzer zum Thema „New World of Work“ veröffentlicht, dass hier zum Download bereitsteht (siehe „Materialien“):

<http://www.homeofficeday.at/>

Kontakt Prof. (FH) DI Dipl.-Wirtsch.-Ing. Michael Bartz, Prof. IMC FH Krems:

[contact@michaelbartz.com](mailto:contact@michaelbartz.com)

[michael.bartz@fh-krems.ac.at](mailto:michael.bartz@fh-krems.ac.at)

Mag. Thomas Schmutzer, CMC, ist Geschäftsführer und Gesellschafter der HMP Beratungs GmbH ([www.hmp-](http://www.hmp-consulting.com)

[consulting.com](http://www.hmp-consulting.com)), einem internationalen Beratungsunternehmen. Die Firma ist spezialisiert auf Technologie- und Organisationsberatung aus einer Hand mit dem Beratungsschwerpunkt „New World of Work Unternehmenstransformation“. Die HMP Beratungs GmbH hat eine langjährige Kooperation mit dem New World of Work Forschungszentrum der IMC FH Krems. Ziel ist die Verbindung von wissenschaftlicher Forschung und innovativer Technologie- und Organisationsberatung. Schmutzer hält internationale Vorträge, bloggt regelmäßig unter [www.thomasschmutzer.com](http://www.thomasschmutzer.com), schreibt

Kolumnen und ist seit vielen Jahren Jurymitglied des Ebiz Awards Österreichs. Alljährlich führen HMP und das New World of Work Forschungszentrum der IMC FH Krems eine New World of Work Studie durch. Erste Ergebnisse der diesjährigen New World of Work Studie sind unter dieser URL verfügbar:

<http://www.hmp-consulting.com/de/aktuelles/>  
Kontakt Mag. Thomas Schmutzer, CMC  
Geschäftsführer und Gesellschafter der HMP Beratungs GmbH:

[thomas.schmutzer@hmp.co.at](mailto:thomas.schmutzer@hmp.co.at)



**Prof. (FH) Dipl.-Ing.  
Dipl.-Wirtsch.-Ing.  
Michael Bartz**  
Professor an der IMC  
FH Krems



**Mag. Thomas  
Schmutzer, CMC**  
Geschäftsführer und  
Gesellschafter der  
HMP Beratungs GmbH

NORTHCOTE.RECHT

# FÜR EINE NEUE GENERATION.

Die Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen beraten Sie in allen wirtschaftsrechtlichen Fragen, insbesondere Immobilienrecht, Baugenehmigungen, gewerblicher Rechtsschutz, Vertretung vor Gericht und Behörden, Verwaltungsrecht und Vertragsgestaltung.

**NORTHCOTE.AT**