

## Neue Freiheiten für Arbeitnehmer

Die mehr und mehr auf den Arbeitsmarkt drängenden Millennials haben andere Anforderungen an ihren Job als ältere Beschäftigte. Sie hegen den Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten und nach eigenverantwortlicher Gestaltung ihres Arbeitsalltags. Ein Augenschein bei drei Industrieunternehmen zeigt, wie Arbeitgeber auf diese Wünsche reagieren.

# «Wann ich ins Büro gehe, bestimme ich»

Junge Beschäftigte stellen Unternehmen mit ihrem Wunsch nach frei wählbaren Arbeitszeiten vor Herausforderungen

Schweizer Industriefirmen wie Maxon Motor und Autoneum unternehmen viel, um begabte Nachwuchskräfte anzuziehen. Die Liste der Wünsche junger Angestellter an ihren Arbeitgeber wird indes immer länger.

DOMINIK FELDGES, SACHSELN

Die zumeist jungen Ingenieure in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Obwaldner Herstellers von Elektromotoren, Maxon Motor, lieben ihre Freiheit. Im Winter lassen es sich einige von ihnen nicht nehmen, während der Mittagspause eine Stunde lang Ski fahren zu gehen. Die Talstation des Wintersportgebiets von Melchsee-Fruyt liegt nur zwanzig Autominuten von der Fabrik entfernt. Es kommt auch vor, dass Angestellte morgens spontan eine Skitour unternehmen und erst um 14 Uhr zur Arbeit erscheinen.

## Talente in die Provinz locken

Die Firma Maxon kommt ihren Beschäftigten mit Absicht weit entgegen. Bei allen Reizen, welche die Obwaldner Landschaft mit ihren Bergen und dem direkt vor dem Werksgelände gelegenen Sarnersee vor allem sportbegeisterten Mitarbeitern bietet, bleibt es eine stetige Herausforderung, Talente aus dem Ingenieurwesen in diese ländliche Gegend zu locken. Insgesamt haben bei Maxon in Sachseln 1200 Beschäftigte ihren Arbeitsplatz, wovon rund 180 auf Funktionen im Umfeld der Forschung und Entwicklung entfallen.

Die Mitarbeiter des Unternehmens, das auf den Bau kleiner und kleinster Elektromotoren vor allem für Anwendungen in der Medizintechnik spezialisiert ist, verfügen schon seit Jahren über Verträge, die auf dem Modell der Jahresarbeitszeit beruhen. Damit sind sie selber verantwortlich dafür, dass sie ihr jährliches Soll an Arbeitsstunden erreichen. Für Beschäftigte in der Forschung



Ab auf die Malediven? Junge träumen gerne von der nächsten Auszeit. ANNICK RAMP / NZZ

und Entwicklung gibt es zudem keine Blockzeiten. Von sechs Uhr morgens bis abends um elf sei das Zeitsystem offen, erklärt Personalleiter Stefan Preier.

## Pendeln als Arbeitszeit?

Flexible Arbeitszeiten entsprechen nach Erfahrung von Maxon einem grossen Bedürfnis unter Angehörigen vor allem der sogenannten Generation Y. Diese rund 20- bis knapp 40-Jährigen, auch Millennials genannt, trennen Arbeit und Freizeit oft weniger strikt als ältere Arbeitnehmer, wie auch der Automobilzulieferer Autoneum beobachtet hat. Das Unternehmen weist an seinem Hauptsitz in Winterthur ebenfalls eine vergleichsweise junge Belegschaft auf. Das Durchschnittsalter der 220 dort beschäftigten Mitarbeiter (die Hälfte davon im Bereich Forschung und Entwicklung) beträgt 40 Jahre.

Bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften werden an das Management vermehrt Wünsche nach Arbeitszeiten herangetragen, die sich weniger nach dem herkömmlichen Schema von Werk- und Feiertagen sowie Einsätzen tagsüber zwischen 8 und 17 Uhr richten. Auch gibt es Kandidaten, die beim Pendeln arbeiten und sich dies als Arbeitszeit anrechnen lassen möchten. Zudem werden Vorgesetzte von Autoneum in Vorstellungsgesprächen mit der Frage konfrontiert, ob man vorübergehend von Orten aus arbeiten dürfe, wo man normalerweise die Freizeit verbringe.

Das Unternehmen, das sich ähnlich wie Maxon einer «Hochleistungskultur» verschrieben hat und entsprechend viel von seinen Leuten erwartet, versucht, auf diese Bedürfnisse, so gut es geht, einzugehen. Die am Hauptsitz beschäftigten Angestellten können zum Beispiel bis zu einem gewissen Grad von zu Hause aus arbeiten. Diese Möglichkeit steht seit einem Jahr auch Mitarbeitern von Maxon offen. Die Geschäftsleitung des Familienunternehmens hatte sich zunächst dagegenstemmt, weil sie annahm, dass dann kaum noch jemand im

Büro erscheinen würde. Diese Befürchtung erwies sich laut Stefan Preier aber als unbegründet. Nicht mehr als zwei Handvoll Mitarbeiter hätten sich für das Home-Office-Modell entschieden, sagt der Personalchef. Er vermutet, dass das Arbeiten von zu Hause aus für die meisten eher psychologische Bedeutung hat. Man sei froh, über diese Möglichkeit zu verfügen, nehme sie effektiv aber kaum in Anspruch.

Deutlich populärer ist die Option, zusätzliche Ferientage gegen Lohnverzicht zu beziehen. Insgesamt können die Angestellten von Maxon so jährlich bis zu vier Wochen länger freinehmen. Pro Jahr machen 50 bis 100 der 1200 Angestellten in Sachseln davon Gebrauch. Nicht wenige von ihnen sind junge Beschäftigte, deren finanzielle Verpflichtungen noch beschränkt sind und die sich beispielsweise einen Sprachaufenthalt gönnen.

## Koordinationsaufwand steigt

So gefragt sie sein mögen, haben flexible Arbeitszeiten aber auch ihre Nachteile. Die Mitarbeiterführung sei anspruchsvoller geworden, konstatiert Preier. Unter anderem benötige die Weitergabe von Informationen heute mehr Aufwand. Mitarbeiter lassen sich zum Beispiel nicht mehr wie früher, als jedermann gleichzeitig zur Arbeit erschien, ohne weiteres um 8 Uhr morgens für eine kurze Info zusammen-trommeln.

Die Firma Autoneum versucht, diesem Problem insofern entgegenzuwirken, als sie Anreize schafft, dass die Beschäftigten am Hauptsitz für gewisse Aktivitäten in der Freizeit den Arbeitsort gar nicht verlassen. In einem neuen Begegnungszentrum, das sich zurzeit noch im frühen Planungsstadium befindet, sollen Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, Pausen während der Arbeitszeit und – sofern gewünscht – ihren Feierabend zu verbringen. Welche Art von Angeboten zur Verfügung gestellt wird, will das Unternehmen zurzeit noch nicht näher beschreiben.

# Weg vom vorbestimmten Arbeitsalltag

Im Roche-Turm in Basel wird eine «Bürolandschaft» installiert, die den Angestellten mehr Freiheiten bietet

ai. · Billardtische, Rutschbahnen oder Kletterwände, wie bei gewissen High-tech-Firmen, sucht man im Roche-Turm vergebens. Die «neue Bürolandschaft», die der Pharmakonzern derzeit am Standort Basel installiert, soll zwar das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördern, ist aber kein Vergnügungspark.

## Arbeitsplatz je nach Bedürfnis

Bei einem Rundgang im 25. Stock, wo das Immobilien-Management untergebracht ist, sind auch keine bunten Möbel zu sehen. Aussergewöhnlich ist jedoch die Variantenvielfalt der Arbeitsplätze. Es gibt Module, die für die «Kollaboration» bestimmt sind, und solche, die der «Konzentration» dienen (Einzelbüros). Dazu kommt ein «Regenerations»-Modul, wo man bei Bedarf – hinter gezogenen Vorhängen – einen Turbo-Schlaf abhalten kann. Zu finden sind zudem eine Laptop-Bar (mit herrlichem Ausblick auf den Rhein), eine Telefon-Box sowie ein «Studio»: ein mit Kaffeeautomaten ausgerüsteter atriumartiger Raum, wo man sich zum informellen Gespräch trifft. Ausgedient haben hier offenbar die Cubicals, durch dünne Wände voneinander getrennte Arbeitsplätze, die das Bild der Grossraumbüros von einst prägten.

Die neue Bürolandschaft des Konzerns beruht auf dem Prinzip des «activity based working», ein in den 1970er und 1980er Jahren in den USA entwickeltes Modell, in dem ein einzelner Mitarbeiter keinen festen Arbeitsplatz mehr hat. Damit wird der betrieblichen Realität Rechnung getragen; die Vorstellung, dass Angestellte an einem spezifischen Ort fixiert sind und diesen nur verlassen, wenn sie essen gehen oder die Toilette aufsuchen, entspricht längst nicht mehr den Tatsachen. Moderne Mitarbeiter sind mobil; konzerninterne Umfragen haben gezeigt, dass ein Mitarbeiter nur 50% der Zeit am Bürotisch verbringt – und das neue Konzept passt sich dem an. Statt eines festen Arbeitsplatzes steht den Mitarbeitern eine ganze «Landschaft» zur Verfügung, in der sie den für ihre jeweilige Tätigkeit geeigneten Ort auswählen können.

Das Modell hat den Vorteil, dass es zur effizienteren Nutzung der Fläche beiträgt (die auch in einem 38 Stockwerke hohen Turm nicht unendlich gross ist). Das ist aber nicht das Hauptziel des Systems, wie Jan Leibundgut betont, der das Immobilien-Management in Basel und Kaiseraugst leitet und zuständig für die Implementierung des neuen Bürokonzepts ist. Angestrebt werde primär

eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, dies in der Annahme, dass Angestellte, die sich wohl fühlen, produktiver und innovativer seien. Der Grad der Zufriedenheit lässt sich aufgrund von Befragungen eruieren. Und nach den Angaben von Leibundgut konnte festgestellt werden, dass sich das «activity based working» einer wachsenden Beliebtheit erfreut. Solche weichen Faktoren sind im Wettbewerb um gut qualifiziertes Personal immer wichtiger. Ob die neue Bürolandschaft am Ende auch zur Margensteigerung beiträgt, dürfte indessen nur schwer auszumachen sein.

Leibundgut gesteht ein, dass der Verzicht auf einen fest zugeordneten Arbeitsplatz den Mitarbeitern mitunter Sorgen bereitet. Da das Clean-Desk-Prinzip gilt, muss ein Pult allabendlich so verlassen werden, wie es am Morgen vorgefunden wurde. Für persönliche Gegenstände, Fotos von Familienmitgliedern oder Haustieren, bleibt kein Platz; Privates wird in einem Schliessfach deponiert. Dass damit der emotionale Bezug zum Arbeitsplatz verloren geht, ist ein Problem, das man bei Roche ernst nimmt und zu dessen Lösung man unter anderem sogenannte Nachbarschaften eingerichtet hat: Das sind Gruppen von bis zu 25 Personen, die im selben

Arbeitsgebiet und auf demselben Stockwerk tätig sind und den Mitarbeitern als Orientierung dienen. Die Identifikation mit dem Arbeitsplatz, so die Idee, soll sich in Richtung Nachbarschaft verlagern. Diese kleine Einheit definiert auch die «Hausordnung», die im eigenen Revier gelten soll: so etwa die Anforderung, Räume entsprechend der Tätigkeit zu nutzen, Meetings im «Studio» abzuhalten und sich beim Essen am

Arbeitsplatz auf «geruchsneutrale Snacks» zu beschränken.

Was auffällt, ist, dass bei der Einrichtung der neuen Landschaft mit Vorsicht vorgegangen wird. Vor der Einführung des «activity based working» im 25. Stock des Roche-Turms hat man das System in Aussenstellen der Firma in Basel und in Kaiseraugst implementiert und dabei auch die Reaktionen der Mitarbeiter registriert, um allfällige Unzulänglichkeiten ausmerzen zu können. Der Plan sieht nun vor, dass bis Ende 2018 die neue Bürolandschaft in 30 der 38 Stockwerke des Turms installiert sein soll.

## Baslerische Nüchternheit

Das schrittweise Vorgehen erlaubt auch, Rücksicht auf die Firmenkultur zu nehmen, was impliziert, dass man das Konzept dem Unternehmen nicht einfach überstülpt. Diese Firmenkultur ist denn auch von baslerischer Nüchternheit geprägt; im Unterschied zu gewissen High-tech-Unternehmen, die ihre Mitarbeiter zum Teil kostenlos verköstigen, muss man bei Roche für das leibliche Wohl selber aufkommen. Gratis ist nur der Kaffee. Der Arbeitsplatz im Turm ist nicht nur kein Vergnügungspark, sondern auch kein Schlaraffenland.

## ZAHLE ZUM THEMA

# 1980

Der Begriff der Generation Y bzw. der sogenannten Millennials wird vor allem im englischsprachigen Raum häufig verwendet. Allerdings fehlt es an einer exakten Definition dieser Altersgruppe. Eingemessen einig ist man sich darüber, dass die ältesten Millennials ungefähr 1980 geboren worden sind. Je nach Auslegung erstreckt sich die Generation Y bis zu den Mitte der 1990er Jahre oder bis 2000 Geborenen.