



Miss Marple: Die ältere Dame, gespielt von Joan Hickson, ist eine scharfsinnige Amateurdetektivin.

Neue Arbeitswelt für Prüfer

Management Der Einfluss von Digitalisierung, Arbeitsgesetz, Bürogestaltung und Gesundheitsbilanz.

MARIUS KLAUSER

Die globale Arbeitsteilung, der technologische Fortschritt und der gesellschaftliche Wertewandel führen zu radikal neuen Geschäfts- und Arbeitsmodellen: Routinetätigkeiten werden zunehmend automatisiert und die weiterhin von Menschen ausgeführte Wissensarbeit wird anspruchsvoller. Dies erfordert neue und flexiblere Arbeitsformen sowie Kompetenzen im Umgang damit. Nachhaltig hohe Produktivität und Gesundheit von Wissensarbeitern lassen sich so im Einklang halten. Der Gestaltung des Büroumfeldes kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Die Dynamik, Vernetzung und Unsicherheit des Wirtschaftens bringen es mit sich, dass Unternehmen noch mehr als früher gefordert sind, durch Agilität sich laufend den sich verändernden Umfeldbedingungen anzupassen und so die langfristige Lebensfähigkeit sicherzustellen.

Modernisierung des Arbeitsgesetzes

Es geht also um viel mehr als um kurzfristige Gewinnmaximierung – gefragt ist eine nachhaltige, verantwortungsvolle Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Daraus gehen gerade in wissensintensiven Branchen vermehrt Netzwerkorganisationen und Portfolio-Worker hervor. Zukünftig werden also immer mehr Wissensarbeiter mehrere Arbeit- respektive Auftraggeber parallel haben, statt Arbeitgeber sequenziell oder gar einen einzigen Arbeitgeber für das ganze Berufsleben.

Eine neue Arbeitswelt ist am Entstehen. Wirtschaftsprüfer und -berater sind Wissensarbeiter. Zu ihrer Tätigkeit gehören das Anwenden und stetige Weiterentwickeln des eigenen Wissens zur Lösung komplexer Fragestellungen. Dabei sind Denk- und Handlungsspielräume ebenso wichtig wie Eigenverantwortung und kontinuierliche Weiterbildung. In der neuen Arbeitswelt geht es verstärkt um das dynamische Zusammenführen von arbeitgeberseitiger Nachfrage und arbeitnehmerseitigem Angebot innerhalb von klaren rechtlichen Rahmenbedingungen. Dieses Matching kann als ein fortlaufender partnerschaftlicher Aushandlungsprozess verstanden werden – abgesehen vom Spezialfall der beruflichen Selbstständigkeit, wo es in die Selbstreflexion mündet. Überall, wo die Verhandlungsmacht seitens der Arbeitnehmenden gegeben ist, sollte möglichst viel Aushandlungsspielraum geschaffen werden, statt an über fünfzigjährigen arbeitsgesetzlichen Normen aus dem Industriezeitalter festzuhalten.

Es ist zu hoffen, dass dieses Jahr im politischen Prozess die Basis für eine Modernisierung des Arbeitsgesetzes zugunsten von leitenden und höher qualifizierten Angestellten gelegt wird. Dabei soll pro Jahr nicht mehr, sondern flexibler gearbeitet werden können bei gleichzeitiger Stärkung des Gesundheitsschutzes. Dies wäre die Basis für die Tätigkeit produktiver und nachhaltig gesunder Wissensarbeiter und

somit für einen starken Innovations- und Wirtschaftsstandort Schweiz.

Das Was, Wie, Wo und Wann des Arbeitens ist sich fundamental am Ändern. Leitende Angestellte und höher qualifizierte Fachpersonen haben eine grosse Autonomie in der Arbeitsgestaltung und ihre Wissensproduktivität ist nicht an jedem Ort, zu jeder Zeit, in jeder Situation gleich hoch. Hinzu kommen die neuen Generationen X/Y/Z mit höheren Ansprüchen an ihre Arbeit als jene unserer Grossväter. Auch der Wunsch nach besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat längst zu neuen Lebens- und Arbeitsformen geführt. Solche bereits vorhandenen und tendenziell noch zunehmenden Wünsche lassen sich heute mit dem über fünfzigjährigen schweizerischen Arbeitsgesetz nicht legal umsetzen.

Eine Änderung der Arbeitswelt stärkt den Wirtschaftsraum Schweiz.

Neben der Modernisierung des Arbeitsgesetzes sind insbesondere folgende Kompetenzen und Spielregeln notwendig:

- wirksame Führung (von Unternehmen, Projekten, anderen Personen, sich selbst);
- kontinuierliche Weiterbildung, nicht zuletzt auch zum Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit;
- persönliches Gesundheitsmanagement für die Balance von eigenen Ressourcen und Belastungen;
- gesundheitsfördernde Bürogestaltung für eine nachhaltig hohe Arbeitsproduktivität.

In der alten, industriegeprägten Arbeitswelt hat man Büroräumlichkeiten primär als Kostenfaktor betrachtet mit Fokus auf Produktivität von Boden/Raum, Geld/Kapital und Arbeit. In der neuen Arbeitswelt treten andere Kenngrößen in den Vordergrund: Produktivität der Zeit (etwa «time to market») und Produktivität von Wissen/Information. Berücksichtigt man die durchschnittlichen Lebenszykluskosten eines Bürogebäudes, dann entfallen 85 Prozent auf Gehälter und die anderen 15 Prozent je hälftig auf Gebäudeerstellung und Ausstattung/Unterhalt. Ein gesundheits- und produktivitätsorientiert gestaltetes Büroumfeld rechnet sich somit infolge weniger Absenztagen, erhöhter Effektivität und Effizienz der Wissensarbeit sowie verbesserter Mitarbeitergewinnung und -bindung auch finanziell.

Gesundheitsmanagement

Das Büroumfeld hat nicht nur auf die Arbeitsleistung, sondern auch auf die Arbeits- und Führungskultur einen grossen Einfluss. Die Wissensarbeit erfordert zum einen kollaborativ-kommunikative und zum anderen individuell-fokussierte Arbeitssituationen. Letztlich bräuchte jeder Wissensarbeiter mehrere Arbeitsplätze in unterschiedlichen Akustikzonen (still, leise, laut), weshalb häufig auch mit zumindest teambezogenem Desksharing gearbeitet wird. Da der Arbeitsplatz ein sehr emotionales und von Territoriumsansprüchen geprägtes Thema ist, sind entsprechende Veränderungen umsichtig

zu planen und durchzuführen. Egal ob Neubau, Umbau oder Umnutzung – es lassen sich mit wenigen Veränderungen bereits grosse Wirkungen erzielen.

Das Gesundheitsmanagement ist im Zusammenhang mit Digitalisierung, Arbeitsgesetz und Bürogestaltung besonders wichtig. Gemäss dem aktuellen Stand der Forschung wird es praktikergerecht als «Persönliche Gesundheitsbilanz» zusammengefasst (siehe Box unten).

Wer durch Selbstmanagement in der Lage ist, die in der Abbildung angesprochene Balance aufrechtzuerhalten respektive zumindest mittelfristig immer wieder herzustellen, sichert sich Arbeitsproduktivität und Gesundheit. Hierbei geht es um die körperliche, mentale und emotionale Fitness. Oft sind es kleine Punkte: beispielsweise lässt sich die Produktivität signifikant steigern, wenn bei sitzender Wissensarbeit etwa alle 30 Minuten kurz aufgestanden oder ein höhenverstellbarer Arbeitstisch genutzt wird.

Wir haben die Chance, in den kommenden Jahren die Arbeitswelt in noch nie dagewesenen Grössenordnungen zu verändern. Wird dies ganzheitlich angepackt und werden in rechtlicher, technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Hinsicht die richtigen Weichen gestellt, so wird dies letztlich zu einer nachhaltigen Stärkung des Wirtschafts- und Lebensraumes Schweiz führen.

Marius Klausner, Direktor und CEO von Expertsuisse sowie Geschäftsführer der Allianz Denkplatz Schweiz, Zürich.

PERSÖNLICHE GESUNDHEITSBILANZ

☹️		😐		😊	
Belastungen (Energieverwendung)	Ressourcen (Energieherkunft)	Belastungen (Energieverwendung)	Ressourcen (Energieherkunft)	Belastungen (Energieverwendung)	Ressourcen (Energieherkunft)
Berufsleben/Arbeit	Berufsleben/Arbeit	Berufsleben/Arbeit	Berufsleben/Arbeit	Berufsleben/Arbeit	Berufsleben/Arbeit
Privatleben/Freizeit	Privatleben/Freizeit	Privatleben/Freizeit	Privatleben/Freizeit	Privatleben/Freizeit	Privatleben/Freizeit
	Ressourcen-Defizit			Ressourcen-Überschuss	
Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe
Negative Gesundheitsbilanz → überlastete Person		Ausgeglichene Gesundheitsbilanz / Person		Positive Gesundheitsbilanz → glückliche Person	

QUELLE: PERSÖNLICHE GESUNDHEITSBILANZ, KLAUSER (2017)