

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Melanie Frick**

**Flexibilisierung der Arbeits-  
welt. Chancen und Risiken für  
Arbeitgeber und Arbeitneh-  
mer.**

**2018**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Flexibilisierung der Arbeitswelt. Chancen und Risiken für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.**

Autor/in:

**Frau Melanie Frick**

Studiengang:

**Business Management**

Seminargruppe:

**BM15wW4-B**

Erstprüfer:

**Scharf Sebastian, Prof. Dr.**

Zweitprüfer:

**Remhof Stefan, Dr.**

Einreichung:

München, 09.07.18

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Transition to a flexible working world. Chances and risks of employer and employee.**

author:

**Ms. Melanie Frick**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM15wW4-B**

first examiner:

**Scharf Sebastian, Prof. Dr.**

second examiner:

**Remhof Stefan, Dr.**

submission:

Munich, 09.07.2018

---

## **Bibliografische Angaben**

Frick, Melanie:

Flexibilisierung der Arbeitswelt. Chancen und Risiken für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Transition to a flexible working world. Chances and risks of employer.

48 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

## **Abstract**

Die vorliegende Bachelorarbeit gibt einen Überblick über die Flexibilisierung der Arbeitswelt und die damit verbundenen Chancen und Risiken für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Außerdem wurden die flexiblen Arbeitskonzepte von Microsoft und Google München als Fallbeispiele aufgezeigt. Im Anschluss wurden diese Konzepte auf ihre Chancen und Risiken untersucht und mit Erfolgsfaktoren aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht abgeglichen.

Die Basis der Bachelorarbeit sind wissenschaftliche Monografien wie unter anderem Szydlík (2008), in der die Folgen der Flexibilisierung für Arbeit und Familie thematisiert werden, sowie Klaffke (2016), der über den Arbeitsplatz der Zukunft und mögliche Gestaltungsansätze berichtet. Auch wurden Studien der Arbeitsmotivation in Deutschland in die Arbeit mit eingebunden. Beispielsweise die Studie der Union Investment (2011). Sie führte eine Befragung zu den wichtigsten Faktoren am Arbeitsplatz durch und lieferte interessante Erkenntnisse zum Thema.

Der Autor erhofft sich dadurch einen interdisziplinären Erkenntnisgewinn.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Hinführung zum Thema.....	1
1.2 Forschungsfrage .....	3
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Hintergründe und Ansätze</b> .....	<b>5</b>
2.1 Begriffsklärungen .....	5
2.1.1 Flexibilisierung .....	5
2.1.2 Globalisierung .....	6
2.1.3 Digitalisierung .....	7
2.1.4 Wandel der Arbeitswelt .....	8
2.1.5 Work-Life-Balance .....	9
2.2 Formen der Arbeitsflexibilisierung .....	10
2.2.1 Arbeitszeitflexibilisierung .....	10
2.2.2 Arbeitsplatzflexibilisierung .....	13
<b>3 Fallstudie</b> .....	<b>17</b>
3.1 Beispiel 1: Microsoft München.....	17
3.1.1 Unternehmensbeschreibung .....	17
3.1.2 Arbeitskonzept .....	18
3.2 Beispiel 2: Google München .....	23
3.2.1 Unternehmensbeschreibung .....	23
3.2.2 Arbeitskonzept .....	25
<b>4 Chancen und Risiken von Flexibilisierung der Arbeitswelt</b> .....	<b>30</b>
4.1 Chancen von Flexibilisierung der Arbeitswelt .....	31
4.1.1 Chancen für Arbeitgeber .....	31
4.1.2 Chancen für Arbeitnehmer .....	33
4.2 Risiken von Flexibilisierung der Arbeit.....	36
4.2.1 Risiken für Arbeitgeber.....	37
4.2.2 Risiken für Arbeitnehmer.....	39
4.3 Erfolgsvoraussetzungen.....	40
<b>5 Fazit</b> .....	<b>44</b>

---

5.1	Schlussbetrachtung.....	44
5.2	Implikationen.....	47
5.3	Limitationen.....	47
5.4	Ausblick .....	47
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>XIII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>		<b>XVII</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielsetzung bei der Gestaltung neuer Bürowelten.....	13
Abbildung 2: ‚Think Space‘ Microsoft.....	20
Abbildung 3: ‚Share and Discuss Space‘ Microsoft.....	21
Abbildung 4: ‚Converse Space‘ Microsoft .....	22
Abbildung 5: ‚Accomplish Space‘ Microsoft .....	22
Abbildung 6: Besprechungsraum I Google .....	27
Abbildung 7: Besprechungsraum II Google .....	27
Abbildung 8: Besprechungsraum III Google .....	28
Abbildung 9: Störfaktoren am Arbeitsplatz.....	32
Abbildung 10: Arbeitnehmerumfrage .....	34
Abbildung 11: Arbeitnehmerbefragung idealer Arbeitsplatz .....	35
Abbildung 12: Befragung private Tätigkeiten am Arbeitsplatz I.....	37
Abbildung 13: Befragung private Tätigkeiten am Arbeitsplatz II.....	38
Abbildung 14: Grafische Darstellung der Arbeitsfaktoren .....	41

# 1 Einleitung

Das Thema der folgenden Bachelorarbeit lautet: Flexibilisierung der Arbeitswelt. Chancen und Risiken für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Im Folgenden wird eine Hinführung zum Thema erfolgen, sowie die Forschungsfrage und die Methodik erläutert.

## 1.1 Hinführung zum Thema

Deutschland befindet sich in einem grundlegenden demografischen Wandel. Eine sinkende Geburtenrate und eine immer höher werdende Lebenserwartung führen zu einer deutlichen Alterung der Bevölkerung. Diese Tatsache wird sich auch auf das Personalmanagement auswirken, folglich wird das Arbeitskräftepotenzial deutlich sinken und durch Zuwanderung wird dieser Mangel nicht ausreichend verbessert werden können.<sup>1</sup>

Die große Problematik, die der demografische Wandel mit sich zieht ist der Mangel an jungen Fachkräften. Dies führt zu einer geringen Innovationskraft und dies verschlechtert wiederum die Unternehmenschancen immens. Um sich gegen andere Unternehmen durchzusetzen und eine gute Anlaufstelle für junge Fachkräfte zu sein, muss das Personalmanagement so innovativ und nachhaltig wie möglich sein. Die Arbeitgebermarke muss stark und das Recruiting effizient sein.<sup>2</sup>

Auch der Wertewandel der Generationen geht nicht spurlos an den Unternehmen vorbei. Das Personalmanagement muss sich auch hinsichtlich dieser Entwicklung an die Bedürfnisse der Generationen anpassen. In den letzten zwanzig Jahren war den meisten Menschen interessante Tätigkeiten, Selbstverwirklichung und die Übernahme von Verantwortung wichtig, dagegen haben Pflicht- und Akzeptanzwerte an Bedeutung verloren. Ganz oben steht mittlerweile die Individualität. Dies ist an der rückläufigen Geburtenrate oder der größeren Anzahl von Singles deutlich erkennbar. Das Personalmanagement muss mit diesem Trend umgehen und unter anderem die Arbeitszeiten so regeln, dass es für Arbeitnehmer ein Anreiz ist. Die Selbstentfaltung bezieht sich nicht nur auf die Arbeit an sich, sie bezieht sich auf die komplette Lebensgestaltung. Familie und Freizeit müssen unter einen Hut gebracht werden, dabei darf man aber sich selbst nicht aus den

---

<sup>1</sup> Vergleiche (vgl.) Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, 11 - 12

<sup>2</sup> Vgl. ebenda (ebd.), 12



Augen verlieren. Die sogenannte ‚Work-Life-Balance‘ wird immer wichtiger. All diese Aspekte zu vereinen ist für den Arbeitgeber nicht einfach, aus Sicht des Arbeitnehmers jedoch häufig eine Bedingung. Doch natürlich steht für die meisten Arbeitgeber die Wirtschaftlichkeit an erster Stelle. So muss die Personalpolitik versuchen, Arbeits- und Privatleben vereinbar zu gestalten und hier kommen Konzepte der flexibleren Arbeitsgestaltung ins Spiel.<sup>3</sup> In einem digitalen Zeitalter und in einer immer agiler werdenden Welt wird sich auch die Arbeitswelt in Zukunft weiter deutlich verändern.

Die Flexibilisierungsentwicklung geht in die verschiedensten Richtungen. Ein Großteil der Arbeitnehmer arbeitet heutzutage in zur Vollzeit abweichenden Beschäftigung. Die Leiharbeit, die Selbstständigkeit oder auch die geringfügige Beschäftigung werden immer beliebter. All dies wirkt sich selbstverständlich auf die Unternehmensstruktur aus, die Netzwerke werden erweitert, Abteilungen immer häufiger ausgelagert und die Meetings finden immer häufiger virtuell statt. Die Unternehmen müssen sich immer mehr an die aktuellen Umstände anpassen und auf Veränderungen vorbereitet sein. Vor allem die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort ist bei Arbeitnehmern gefragt.<sup>4</sup> Diese zunehmende Flexibilisierung der Arbeitsplätze stellt Arbeitgeber und Arbeitnehmer vor neue Herausforderungen, weshalb hinterfragt werden sollte, mit welchen Chancen, Risiken und Erfolgsvoraussetzungen diese Flexibilisierungsformen verbunden sind.

Die Thematik mit der sich die Arbeit auseinandersetzt, beinhaltet die Analyse, Bewertung und Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Somit fällt die Arbeit in den Bereich der Arbeitspsychologie. Die Arbeitspsychologie stammt aus der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung. Insgesamt lässt sich die Arbeit der Wirtschaftspsychologie einordnen. Diese wiederum ist ein Teilbereich der allgemeinen Psychologie, mit dem Ziel wirtschaftliche Fragen mit psychologischen Erkenntnissen aufzuklären. Wirtschaftspsychologie ist somit ein Schnittpunkt zwischen Sozialwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften. Konkret geht es darum, subjektives Erleben zu erforschen und das Verhalten von Menschen im ökonomischen Umfeld zu analysieren.

---

<sup>3</sup> Vgl., ebd., 9-10

<sup>4</sup> Vgl. Badura/Ducki/Schröder, et al. 2012, 7

## 1.2 Forschungsfrage

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Frage, inwiefern Arbeitsplätze immer flexibler werden und welche Chancen und Risiken dies einerseits für den Arbeitnehmer andererseits für den Arbeitgeber mit sich bringt.

Um die Thematik anschaulicher dazustellen und eine bessere Vergleichbarkeit zu ermöglichen, werden zwei Unternehmen mit einem sehr flexiblen Arbeitskonzept vorgestellt. Aufgrund des inhaltlichen Rahmens der Arbeit wird sich auf Flexibilisierungsformen hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsplatz beschränkt.

Der Neuigkeitswert dieser Arbeit wird dadurch bestärkt, dass intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben in einer sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt immer wichtiger wird. Früher war die Trennung von Beruf und Arbeitsleben normal, es bestanden klare Rollenbilder. Der Mann war dafür zuständig, das Geld zu verdienen, die Frau dagegen die Familie zu versorgen. Doch dies hat sich in den letzten Jahrzehnten drastisch gewandelt. Die Technologisierung, die Modernisierung, der demografische Wandel, die veränderten Arbeitsbedingungen, die stetig steigende Anzahl an berufstätigen Frauen und die steigende Anzahl von Männern in Elternzeit, all das führt zu einer immensen Herausforderung hinsichtlich des Gleichgewichts von Berufs- und Privatleben. Frauen investieren immer häufiger in ihre Berufsausbildung und wollen dementsprechend auch neben der Mutterrolle beruflich aktiv bleiben. Väter wollen dagegen immer häufiger mehr Zeit mit ihren Kindern und Familien verbringen. Aus diesem Grund ist ein Gleichgewicht aus Familienphase und Berufstätigkeit unabdingbar, die Familie und der Beruf müssen miteinander vereinbar sein.<sup>5</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass aufgrund verschiedenster wirtschaftlicher und technischer Entwicklungen sich die Gesellschaft und somit auch die Arbeitswelt in Deutschland deutlich verändert hat. Im Vergleich zu früheren Arbeitsformen, die durch klare Regeln und festgelegte Handgriffe manifestiert waren, prägt heutzutage die Flexibilität das Arbeitsleben.

Die Schnelllebigkeit, die fortlaufenden Informationstechnologien, die Digitalisierung all dies führt zu einer Entwicklung. Dank modernster Technik ist es möglich von verschiedenen Orten, zu verschiedensten Zeiten zu arbeiten und dies ohne großen Aufwand. Diese Entwicklung ermöglicht einerseits eine größere Freiheit, dank flexibler Arbeitszeit

---

<sup>5</sup> Vgl. Collatz/Gudat 2011, 1 - 2

oder flexibler Arbeitsorte, andererseits auch einen gewissen Anforderungsdruck. Auf der einen Seite steht die bessere Vereinbarkeit, auf der anderen Seite die schmelzende Grenze von Berufs – und Privatleben.<sup>6</sup>

Aus diesen Gründen legt die Arbeit den aktuellen Stand flexibler Arbeitsplätze hinsichtlich Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung dar und gibt eine Entwicklungsprognose. Außerdem werden Vor- und Nachteile flexibler Arbeitsplätze aufgezeigt und gegenübergestellt. In einem Kapitel der Arbeit werden Flexibilisierungsbeispiele anhand von Unternehmen verdeutlicht. Hierfür wurden die Arbeitsplätze Microsoft und Google München verwendet.

Außerdem zeigt die Arbeit eine Handlungsempfehlung hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsplätzen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf.

### **1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

Das erste Kapitel erläutert zunächst die Hintergründe und die Motivation der Arbeit. Im zweiten Teil wird genauer auf relevante Begriffe eingegangen und im Anschluss die Flexibilisierungsformen der Arbeitszeit- und der Arbeitsplatzgestaltung aufgezeigt. Zwei beispielhafte Unternehmen werden im fünften Kapitel aufgeführt. Sie sollen die Arbeit veranschaulichen und die Optionen von flexiblen Arbeitsplätzen konkretisieren.

Kapitel vier zeigt die Chancen und Risiken der Flexibilisierung der Arbeitswelt und beleuchtet sowohl die Seite der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber.

Das letzte Kapitel beinhaltet das Fazit. Hier wird die Schlussbetrachtung gezogen und Implikationen und Limitationen beleuchtet. Außerdem wird eine Antwort auf die Forschungsfrage und ein Ausblick auf weitere Optionen der Thematik gegeben.

Die Arbeit ist kompilatorisch und dient Arbeitgebern und Arbeitnehmern als Informationsgrundlage hinsichtlich der Chancen und Risiken von Flexibilisierung der Arbeitswelten.

---

<sup>6</sup> Vgl. Badura/Ducki/Schröder, et al. 2012, Vorwort

## 2 Hintergründe und Ansätze

Nachdem im vorigen Kapitel die Motivation für diese Arbeit dargelegt wurde, soll in diesem Teil die theoretischen Grundlagen der Thematik und die Hintergründe erläutert werden.

Des Weiteren werden die Maßnahmen der Flexibilisierung hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort aufgezeigt.

### 2.1 Begriffsklärungen

Da die Thematik von gewissen Trends und Entwicklungen geprägt ist, sollen folgende Begriffe „Flexibilisierung“, „Globalisierung“, „Digitalisierung“, „Wandel Arbeitswelt“ und „Work-Life-Balance“ genau definiert und voneinander abgegrenzt werden. Diese Grundlagen sollen zu einem besseren Erfassen der Thematik und Verständnis des Untersuchungsgegenstandes beitragen.

#### 2.1.1 Flexibilisierung

Laut Szydlik 2008 wird die Flexibilisierung als Gegenteil der Standardisierung beschrieben. Also das Gegenteil einer Fließbandarbeit, in dem ein Arbeiter jeden Tag die gleichen Handgriffe erledigen muss. Fehler können hierbei leichter zugeordnet und erkannt werden. Die Anzahl der Hierarchieebenen von Angestellten ist dabei sehr unterschiedlich. Der flexible Arbeitsplatz dagegen benötigt weit weniger Hierarchien und ermöglicht Mitarbeitern, unabhängig von ihrer Position, Verantwortung zu übernehmen. Die Mitarbeiter müssen so einen weiter ausgebauten Wissensschatz haben und fachlich besser mit der Thematik vertraut sein. Dadurch lassen sie sich außerdem in verschiedenen Bereichen flexibel einsetzen.<sup>7</sup>

Im Folgenden betrifft die Flexibilisierung außerdem die Arbeitszeit, den Arbeitsort und das Arbeitseinkommen. Diese Faktoren sind in einem gewissen Maß voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Der Grad der Flexibilisierung hängt außerdem

---

<sup>7</sup> Vgl. Szydlik 2008, 7 - 10

von verschiedenen externen Einflüssen ab. Dies können beispielsweise politische, soziale, ökonomische, technologische oder weitere Gegebenheiten sein.<sup>8</sup>

Laut Keller, Seifert 2007 gibt es des Weiteren eine interne und eine externe Flexibilisierung. Betriebsinterne Maßnahmen, wie beispielsweise der flexible Personaleinsatz stehen dann Konzepten mit externer Fluktuation gegenüber. Von Mischformen wird dann gesprochen, wenn externen Mitarbeitern im Vergleich zur Stammbeslegschaft eine größere Form der Flexibilisierung eingeräumt wird.<sup>9</sup>

## 2.1.2 Globalisierung

Die Erklärung der Globalisierung lautet im Duden „die weltweite Verflechtung in den Bereichen Wirtschaft, Politik und Kultur.“<sup>10</sup> Die politische Globalisierung beinhaltet eine engere Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Staaten und somit eine globale Politik. Die kulturelle Globalisierung beschreibt die Verbreitung und Nachahmung von Traditionen und Trends. Die wirtschaftliche Globalisierung ist für die Arbeit von zentraler Bedeutung. Hierunter fallen die Ausbreitung des Warenhandels und die zunehmende Vernetzung von Waren, Kapital und Produktion der einzelnen Ländern, mit dem Ziel die Produktion dort zu tätigen, wo die geringsten Kosten mit dem größten Ertrag anfallen.<sup>11</sup> Die Ursachen der wirtschaftlichen Globalisierung liegen laut Thurow 1996 in der Beschränkung des Handelsverkehrs, des Abbaus von Handelsbeschränkungen und der Kostenreduktion bei Transport und Kommunikation.<sup>12</sup>

Es existieren deutliche Zusammenhänge zwischen Flexibilisierung und ökonomischer Globalisierung. Begriffstheoretisch ist dabei die Globalisierung der Flexibilisierung übergeordnet. Der globalisierte Wettbewerb ist ein Auslöser für betriebliche Flexibilisierungsmaßnahmen.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. ebd.

<sup>9</sup> Vgl. Keller/Seifert 2007, 15 - 16

<sup>10</sup> Duden, www.duden.de, [Zugriff am 14.05.2018]

<sup>11</sup> Vgl. Szydlik 2008, 7 - 10

<sup>12</sup> Vgl. Thurow 1996, 169 - 170

<sup>13</sup> Vgl. Szydlik 2008, 7 - 10

### 2.1.3 Digitalisierung

Die Digitalisierung ist ein sehr vielfältiger Begriff. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Wissen durch das Internet elektronisch verfügbar ist. Es geht allerdings nicht nur um die Verfügbarkeit der Daten, sondern auch um die Vernetzung. Durch moderne Suchmechanismen können automatisch Daten miteinander vernetzt und in Relation zueinander gesehen werden.<sup>14</sup> „Im Fokus des Digitalisierungshypes steht nicht etwa die Übertragung von analoger Information auf ein digitales Medium. Vielmehr geht es um die Übertragung des Menschen und seiner Lebens- sowie Arbeitswelten auf eine digitale Ebene.“

<sup>15</sup>

Die Digitalisierung verändert seit einiger Zeit die Kommunikation und den Austausch der Menschheit. Es gehört mittlerweile zum Alltag, dass räumliche Distanzen durch Skype überwunden werden können oder dass berufliche Themen via WhatsApp besprochen werden. In sozialen Plattformen wie beispielsweise Facebook, Twitter oder Instagram teilen Menschen ihre privaten Bilder, politische Einstellungen, persönliche Veränderungen und anderes mit. Der beruflichen Werdegang befindet sich für jeden zugänglich bei den Portalen Xing oder LinkedIn. Die eigene Vernetzung wird immer stärker, die digitalen Aktivitäten immer häufiger, ganz unabhängig von Aufenthaltsorten oder Zeitzonen. Trends wie Fitnesstracker oder online Partnersuche, zielen in die gleiche Richtung. Die Vernetzung über alle Lebensbereiche wird immer größer.<sup>16</sup>

Außerdem lässt sich sagen, dass vor allem die Generation Z, also die Jahrgänge zwischen 1995 und 2010 am besten digital ausgebildet sind.<sup>17</sup> Die digitale Kommunikation ist etwas ganz Selbstverständliches für diese Generation. Auch künstliche Intelligenz, autonome Fortbewegungsmöglichkeiten und virtuelle Realität ist für sie nichts Ungeöhnliches, sondern eher etwas Alltägliches.<sup>18</sup>

Doch auch für andere Generationen wird die Digitalisierung immer natürlicher. Eine Onlinestudie von ARD und ZDF aus dem Jahr 2017 zeigt, dass mehr als 90 Prozent der

---

<sup>14</sup> Vgl. Keuper/Hamidian/Verwaayen, et al. 2013, 5

<sup>15</sup> Vgl. Mehl/Dmocht/Tschodrich 2011, 9 – 10

<sup>16</sup> Vgl. [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com), [Zugriff am 01.06.2018]

<sup>17</sup> Vgl. [www.assets.kniebaum.com](http://www.assets.kniebaum.com), [Zugriff am 18.06.2018]

<sup>18</sup> Vgl. ebd.

Deutschen online agieren, darunter zählt beispielsweise Onlineshopping, mediale Nutzung oder auch online Kommunikation.<sup>19</sup>

### 2.1.4 Wandel der Arbeitswelt

Für die meisten Menschen gibt es einerseits das Berufsleben, andererseits das Privatleben. Früher haben sich diese Bereiche zeitlich und räumlich deutlich voneinander abgegrenzt. Auch die zentralen Rollenbilder von Mann und Frau, die besagten, dass der Mann das Geld verdienen und für Nahrung sorgen muss und sich die Frau um Haus, Hof und Kinder kümmern soll, haben sich verändert. Doch Aspekte wie die Emanzipation der Frau, die Digitalisierung, der demografische Wandel, haben dazu geführt, dass sich dies grundlegend ändert. Doch dieser Wandel ist auch mit Schwierigkeiten verbunden. Das Berufsleben auszuüben, ohne dabei das Privatleben hinten anstellen zu müssen, ist oft schwerer als gedacht. Die Digitalisierung und somit die ständige Erreichbarkeit erschweren den strikten Feierabend. Hinzukommt, dass die Individualität und Selbstverwirklichung für den Großteil der Bevölkerung immer wichtiger wird. Die Arbeit soll nicht nur Geld bringen, sie soll außerdem Spaß machen und genügend Raum für persönliche Wünsche und Ziele beinhalten. Auch die Karriere soll durch die Familienplanung nicht eingeschränkt werden, es soll möglich sein zwischen Karriere und Familie jonglieren zu können.<sup>20</sup> Der gesellschaftliche Wandel ist der wohl bedeutsamste Grund für diese Veränderungen in der Arbeitswelt. Die Bedürfnisse der Menschen verändern sich im Laufe des Lebens, der Zeit und der Generationen, dies nennt man Wertewandel. Dieser Wandel beeinflusst das Arbeitsleben stark. Unternehmen müssen, um als attraktiver Arbeitgeber zu gelten, auf die Bedürfnisse der potentiellen Mitarbeiter eingehen. In den letzten zwanzig Jahren wurde für den Großteil der Bevölkerung das Pflichtbewusstsein geringer, dafür das Streben nach Selbstverwirklichung immer größer. Individualität wird immer bedeutender, dies wird an etlichen Faktoren ersichtlich, unter anderem an der rückläufigen Geburtenrate in Deutschland oder an der stetig steigenden Anzahl der Singles.

Hinsichtlich dieser Entwicklung müssen Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, die Arbeitsbedingungen in gewisser Weise an die Bedürfnisse der Generationen anpassen.

---

<sup>19</sup> Vgl. [www.ard-zdf-onlinestudie.de](http://www.ard-zdf-onlinestudie.de), [Zugriff am 18.06.2018]

<sup>20</sup> Vgl. Collatz/Gudat 2011, S. 1 - 3.

„Auf dem Arbeitsmarkt sind derzeit drei Mitarbeitergenerationen zu unterscheiden – Generation Y (1981-1999), Generation X (1964-1980) und die Generation Baby Boomer (1946-1963).“<sup>21</sup>

Die Ansprüche und Erwartungen an die Arbeitsbedingungen sind von Generation zu Generation sehr verschieden. Beispielsweise legt die Generation Y einen sehr großen Wert auf ein kollegiales Miteinander, dagegen wünscht sich Generation X ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Umsetzung der eigenen Ideen und Konzepte. Die Baby Boomer streben nach Anerkennung. Auch die Anforderungen an Kollegen unterscheiden sich grundlegend. Generation X konzentriert sich auf die eigenen Stärken, Generation Y wünscht sich Kollegen, die ihre persönlichen Schwächen durch Stärken ergänzen können und Baby Boomer möchten dagegen nicht verbessert oder übertrumpft werden, sondern mit Personen zusammen arbeiten, die ihnen ähnlich sind.<sup>22</sup>

Anhand dieser beispielhaften Charaktereigenschaften erkennen Sie die Individualität der Generationen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, ist ein vielfältiges Arbeitsangebot eine gewisse Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen erforderlich.

### 2.1.5 Work-Life-Balance

Eine eindeutige Definition des Begriffs ‚Work-Life-Balance‘ gibt es nicht, jedoch kann man es sich aus den einzelnen Bedeutungen erschließen. Der allseits bekannte Begriff ‚Arbeit‘ bedeutet „bewusstes, zielgerichtetes Handeln zum Zweck der Existenzsicherung wie der Befriedigung von Einzelbedürfnissen; zugleich wesentl[icher] Moment der Daseinserfüllung.“<sup>23</sup>

Der Begriff ‚Leben‘ beinhaltet die „Daseinsform aller Organismen, ein komplexes System von Eigenschaften. Typ.“<sup>24</sup> Verbindet man nun die beiden Begriffe, so kann erschlossen werden, dass damit das Zusammenspiel von Praktiken und Problemen im Spannungsfeld von Arbeits- und Privatleben gemeint ist.<sup>25</sup> Auch die Zufriedenheit der Arbeiter spielt in dieses Wort mit ein, denn „Arbeitszufriedenheit wird gewöhnlich als Einstellung definiert und umfasst dann die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die

---

<sup>21</sup> www.assets.kniebaum.com, [Zugriff vom 18.06.2018]

<sup>22</sup> Vgl. ebd.

<sup>23</sup> Zwahr 1993, 125

<sup>24</sup> Ebd., 341

<sup>25</sup> Vgl. Becker/Kortendiek 2008, 227



Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit in bestimmter Weise zu verhalten.“<sup>26</sup> Ursprünglich stammt der Begriff aus dem US-amerikanischen Personalmanagement und hat sich zu einem Schlagwort entwickelt, der das ideale Verhältnis von Privatleben und Arbeitsalltag beschreibt.<sup>27</sup>

Hierunter fällt beispielsweise die Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Durch die angepassten Bedürfnisse an die Mitarbeiter kann die Selbstentfaltung nicht nur im Beruf verwirklicht werden, sondern auch auf das Privatleben übertragen werden. Ein wichtiger Faktor des gesellschaftlichen Wandels ist das Bedürfnis Arbeit, Familie und Freizeit unter einen Hut bringen zu können. Diese Bedürfnisse zu vereinen ist für Unternehmen nicht ganz einfach und mit viel Aufwand und Kosten verbunden.<sup>28</sup>

## 2.2 Formen der Arbeitsflexibilisierung

Im vorangegangenen Teil der Arbeit wurden Definitionen und Begrifflichkeiten, die für den Kontext der Arbeit von zentraler Bedeutung sind geklärt. Im Folgenden werden die konkreten Flexibilisierungsformen von Arbeitszeit und Arbeitsplatz, auf die sich die Arbeit beschränken wird, aufgezeigt und näher erläutert.

### 2.2.1 Arbeitszeitflexibilisierung

Die Möglichkeit, Mitarbeitern größtmögliche Freiheit zu ermöglichen unterliegt der Kundenorientierung. Dem Kunden sollte zur richtigen Zeit Beratung zur Verfügung stehen, um eine gewisse Wirtschaftlichkeit zu erzielen. Innerhalb dieser Gewährleistung ermöglicht die Flexibilisierung der Arbeitszeit dem Arbeitnehmer eine individuelle Einteilung der Arbeit. Diese optimale Gestaltung ist sehr individuell und weicht stark voneinander ab. Daher ist die flexible Arbeitszeitgestaltung ein persönlicher Raum, in dem persönliche Ziele individuell eingeteilt werden können. Man unterscheidet in dynamische-, verscho-bene und variable Arbeitszeitgestaltung.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Nerdinger/Blickle/Schaper 2008, 427

<sup>27</sup> Vgl. Becker/Kortendiek 2008, 227

<sup>28</sup> Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, 9 - 10

<sup>29</sup> Vgl. Kettler 2010, 144

### **Dynamische Arbeitszeit**

Die dynamische Arbeitszeitgestaltung wird durch Jobsharing oder Teilzeitarbeit erreicht. Dieses Angebot wird sehr häufig von berufstätigen Müttern genutzt. Sie haben die Möglichkeit ihren Beruf in dieser Zeit weiter auszuüben, haben jedoch durch die geringere Stundenanzahl Zeit, sich um ihre Kinder zu kümmern. Teilzeitarbeit bedeutet eine reduzierte Wochenstundenanzahl, beispielsweise an drei Vormittagen die Woche. Jobsharing bedeutet, dass eine Vollzeitstelle von mehreren Personen geteilt wird. Dies kann sowohl stunden-, tages- oder monatsweise erfolgen. Der Vorteil dieser Maßnahme liegt darin, dass den Mitarbeitern eine sehr große Flexibilität geboten wird, Nachteile sind jedoch die starke Abhängigkeit der jeweils anderen Person und die Unklarheit, ob beide Personen nach dieser gewissen Zeit eine Vollzeitstelle erhalten.<sup>30</sup>

### **Variable Arbeitszeit**

Die variable Arbeitszeit wird durch Vertrauensarbeitszeit oder Gleitzeit umgesetzt. Gleitzeitarbeit beinhaltet einen gewissen zeitlichen Rahmen, beispielsweise sechs bis zwanzig Uhr, in dem sich die Arbeitszeit frei eingeteilt werden kann. Wichtig ist lediglich, dass die vereinbarte Stundenanzahl bis zu dem gewissen Ende einer vereinbarten Periode erreicht wurde. Dies hat den Vorteil, dass Termine wie Arztbesuche leicht wahrgenommen und lästige Verkehrsstoßzeiten umgangen werden können oder das Wochenende kann bereits Freitagmittag begonnen werden kann. Die Arbeitszeit auf Vertrauensbasis muss der Mitarbeiter dagegen nicht erfassen. Der Arbeitgeber vertraut darauf, dass die Arbeit zufriedenstellend erledigt wird und der Mitarbeiter dies mit der nötigen Zeit und Sorgfalt erledigt. Diese beiden Formen der Arbeitszeit ermöglichen einen hohen Grad der Flexibilität, persönlichen Gestaltungsfreiraum und leichtes Wahrnehmen von persönlichen Terminen.<sup>31</sup>

### **Verschobene Arbeitszeitgestaltung**

Die verschobene Arbeitszeitgestaltung kann durch Arbeitszeitkonten erreicht werden. Abweichungen zu der vereinbarten Stundenzahl werden auf diesem Konto erfasst und können innerhalb eines gewissen Zeitraumes ausgeglichen werden. So kann beispiels-

---

<sup>30</sup> Vgl. Schnieder 2013, 40 - 43

<sup>31</sup> Vgl. ebd.

weise eine Zeit lang mehr als die vereinbarte Stundenanzahl gearbeitet und anschließend weniger gearbeitet werden. Der zeitliche Rahmen, in dem das Konto ausgeglichen sein muss wird im Vorfeld vertraglich festgehalten. Voraussetzung ist jedoch, dass wichtige Termine realisiert und Zeitlimits von jeweiligen Arbeiten eingehalten werden. Diese Maßnahme ermöglicht beispielsweise Eltern in dem Zeitraum der Schulferien mehr Zeit mit ihren Kindern zu verbringen.<sup>32</sup>

Eine weitere Maßnahme der verschobenen Arbeitszeit ist das sogenannte „Sabbatical“, also die Möglichkeit, ein Jahr lang den Berufsalltag zu pausieren und einer anderen Tätigkeit nachzugehen. So können beispielsweise langerfüllte Lebensträume realisiert, persönliche Reisen gemacht oder auch eine Auszeit genommen werden. Diese Möglichkeit ist allerdings für Unternehmen sowohl finanziell, als auch arbeitstechnisch eine sehr große Herausforderung und kann nicht immer ermöglicht werden.<sup>33</sup>

Die Telearbeit ist in diesem Bereich eine weitere Maßnahme, die dem Arbeitnehmer mehr Flexibilität einräumt, da an diesem Tag nicht in die Arbeit gegangen werden muss, sondern von einem anderen Ort aus gearbeitet werden kann. Dank moderner Technik und digitaler Vernetzung ist dies heutzutage kein Problem mehr, wenn man nicht den ganzen Tag vor Ort ist. Der Mitarbeiter kann so beispielsweise den Handwerker in die Wohnung lassen oder in der Mittagspause einkaufen gehen, ohne dabei Arbeitszeit zu verlieren.

Hierbei ist wiederum wichtig, dass dies im Vorhinein abgesprochen wird, wichtige Termine nicht darunter leiden und das resultierende Ergebnis der geleisteten Arbeit stimmig ist. So kann wiederum die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben stärker gewährleistet werden.<sup>34</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es heutzutage viele Formen der Flexibilisierung von Arbeitszeit gibt. Die variable, die dynamische und die verschobene Arbeitszeit werden durch verschiedene Maßnahmen ermöglicht und können dank ihrer Unterschiedlichkeit an die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer angepasst werden.

---

<sup>32</sup> Vgl. ebd.

<sup>33</sup> Vgl. ebd.

<sup>34</sup> Vgl. ebd., 46 - 47

## 2.2.2 Arbeitsplatzflexibilisierung

Nicht nur hinsichtlich der Arbeitszeiten gibt es verschiedene Flexibilisierungsoptionen, auch bezüglich der Arbeitsplatzgestaltung. Der Grundgedanke vieler neumoderner Arbeitsplätze sind offene Räume, die flexibel genutzt werden können und Raum für interaktive Zusammenarbeit bietet. Im Folgenden wird die interne Arbeitsplatzgestaltung in vier verschiedene Elemente unterteilt. Darunter die Einzel-Arbeit im öffentlichen Raum, die Einzel-Arbeit im privaten Raum, die Gruppen-Arbeit im privaten Raum und die Gruppen-Arbeit im öffentlichen Raum.<sup>35</sup>



Abbildung 1: Zielsetzung bei der Gestaltung neuer Bürowelten<sup>36</sup>

Unternehmen reduzieren weltweit ihre Büroflächen. Aufgrund von neueren Arbeitsmodellen verringern sich auch die festen Arbeitsplätze. Es wird immer mehr an unterschiedlichen Orten innerhalb und auch außerhalb des Unternehmens gearbeitet. Das klassische Home-Office spielt hier eine wesentliche Rolle, aber auch öffentliche Räume wie Flughäfen, Cafés oder ähnliches.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Vgl. Klaffke 2016, 14 - 16

<sup>36</sup> Vgl. ebd., 3

<sup>37</sup> Vgl. ebd., 3 - 4

Das Ziel von modernen Bürokonzepten sollte die Steigerung der Effizienz und Effektivität von Arbeitsplätzen beziehungsweise Flächen darstellen.<sup>38</sup>

„So sollen der Flächenbedarf durch „Desk Sharing“ verringert, Betriebskosten durch Energie-Effizienz und Wartungsarmut der Infrastruktur gesenkt und Umbaukosten beispielsweise durch flexible Raum- und Wandsysteme reduziert werden.“ (Abbildung 1).“

Ziel sollte sein, den Raum der Arbeit als Wertschöpfungsfaktor zu nutzen und dadurch Engagement und Innovationskraft der Mitarbeiter zu stärken. Als Nebeneffekt wird so noch die Agilität des Unternehmens gestärkt und das Arbeitgeber Image gestärkt. Die moderne und innovative Gestaltung des Arbeitsplatzes ist somit ein wichtiger Bereich eines innovativen und erfolgreichen Personalmanagements.<sup>39</sup>

Im Folgenden werden die Leitlinien für die Gestaltung zukunftsweisender Büro-Konfigurationen erläutert, skizziert und anhand von Umsetzungsbeispielen veranschaulicht.

### **Einzelarbeit im öffentlichen Raum**

Einzelarbeit ist in den meisten Fällen ein großer Bestandteil eines Arbeitsalltags. Soll jedoch die Kreativität der Mitarbeiter trotz Einzelarbeitsplätzen gefördert werden, ist eine gewisse Offenheit wichtig. Im Gegensatz zu dem klassischen Einzelzimmer werden mehrere Einzeltische in einem Raum verteilt und beispielsweise durch Gedankenecken ergänzt. Dies kann mit hohen Tischen oder Couchecken sehr gut realisiert werden. So wird das typische Großraumbüro optimiert und bietet sowohl Rückzugsorte als auch Gelegenheiten für offene Gespräche.<sup>40</sup> Befinden sich in einer Abteilung dagegen viele mobilarbeitenden Mitarbeiter, bietet es sich an `Shared Desks` zu verwenden. Dies bedeutet, dass es keine fest zugewiesenen Schreibtische gibt, sondern sich jedes Mal ein Arbeitsplatz ausgesucht werden kann, allerdings muss der Tisch vor dem Verlassen aufgeräumt und in sauberem Zustand verlassen werden. Typischerweise werden Spints oder Rollcontainer zur Verfügung gestellt, in denen Unterlagen und Büromaterial aufbewahrt werden können.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. ebd.

<sup>39</sup> Vgl. ebd.

<sup>40</sup> Vgl. Klaffke 2016, 14 - 15

<sup>41</sup> Vgl. ebd.

### **Einzel-Arbeit im privaten Raum**

Auch in Großraumbüros sind Rückzugsmöglichkeiten wichtig, diese sollten jedem Mitarbeiter zugänglich sein, deshalb sollten mehrere davon zur Verfügung stehen. Zusätzlich können Rückzugsnischen, beziehungsweise Entspannungsecken in ein Büro eingebaut werden, um beispielsweise dort eine kurze Pause einlegen zu können.<sup>42</sup>

### **Gruppen-Arbeit im privaten Raum**

Klassische Gruppenräume sind wohl jedem bekannt, häufig gibt es jedoch erstens zu wenig und zweitens keine Räume, in denen sich mit kleineren Gruppen getroffen werden kann. Auch für spontane Teammeetings gibt es oft wenig Rückzugsmöglichkeiten. Aus diesem Grund ist es wichtig, zusätzlich zu den klassischen Besprechungsräumen einige kleinere Besprechungsecken in unmittelbarer Nähe zu platzieren. So werden keine großen Besprechungsräume für eine Gruppe von wenig Personen verschwendet und es entsteht eine produktivere Arbeitsatmosphäre, wenn man näher zusammen sitzt. Die Ausstattung mit Schreibmaterialien, Flipcharts und Videokonferenztechnik sollte selbstverständlich sein, um eine optimale Austauschmöglichkeit zu garantieren.<sup>43</sup>

### **Gruppen-Arbeit im öffentlichen Raum**

Im Gegensatz zu den Besprechungen, die hinter verschlossenen Türen stattfinden müssen, gibt es auch häufig offene Gruppengespräche, die spontan und an Ort und Stelle abgehalten werden können. Um jedoch andere Mitarbeiter nicht zu stören, ist es von Vorteil, wenn in das Großraumbüro offene Besprechungsecken oder Lounges eingebaut werden. Ein großer Vorteil dieser Besprechungszonen ist der offene Zugang. So können sich während des Gesprächs weitere Mitarbeiter mit einbringen oder spontan da zustoßen, außerdem wird so der abteilungsübergreifende Austausch gefördert.<sup>44</sup> Diese Besprechungsmöglichkeiten sollten mit Hilfe von Stehtischen und flexibel beweglichen Sitzmöglichkeiten geschaffen werden. Voraussetzungen für gute Arbeitsverhältnisse sind in all den genannten Bereichen ein sehr gutes WLAN, Steckdosen und gute Lichtverhältnisse. Weitere wesentliche Gestaltungspunkte eines modernen Arbeitsplatzes sind Blick ins Freie, Entspannungs- und Spielmöglichkeiten, zum Beispiel ein Kicker-tisch. Diese Maßnahmen lockern die Arbeitsatmosphäre und den Leistungsdruck auf

---

<sup>42</sup> Vgl. Klaffke 2016, 15

<sup>43</sup> Vgl. ebd.

<sup>44</sup> Vgl. ebd., 16

und bieten die Möglichkeit sich abzulenken und neue Energie zu tanken. Des Weiteren sorgen Übergangsbereiche, Kantinen und Cafeterien dafür, dass die Beschäftigten regelmäßig zusammenkommen, sich austauschen und interagieren können. Diese Sozialräume fördern die Wohlfühlumgebung eines Arbeitsplatzes.<sup>45</sup>

Innerhalb der letzten Jahre haben sich neben dem internen Arbeitsplatz noch sogenannte externe Arbeitsplätze etabliert. Das sogenannte Home-Office ist die wohl bekannteste Art davon. Allerdings gibt es mittlerweile noch verschiedene Firmen, die tages-, wochen- oder monatsweise Arbeitsplätze oder Besprechungsräume vermieten. WLAN, Druckermöglichkeiten, Toiletten, Cafeteria, und weiteres werden zur Verfügung gestellt. Am Anfang dieser Entwicklung wurden derartige Arbeitsplätze hauptsächlich von Start-up Unternehmen oder kreativen Vertretern gebucht. Mittlerweile hat sich dies allerdings auch für klassische Unternehmen als sinnvoll erwiesen. So kann beispielsweise für die Projektarbeit mit Externen bei Raumnot flexibel auf sogenannte `Co-Working-Spaces` zurückgegriffen werden. Auch für kreative Seminare oder Workshops bietet es sich häufig an, auf externe Räumlichkeiten zurückzugreifen.<sup>46</sup>

Insgesamt lässt sich sagen, dass es viele Formen der Flexibilisierung von Arbeitsplätzen gibt. Im Gegensatz zu dem klassischen Schreibtisch und den klassischen Besprechungsräumen gibt es heutzutage viele Möglichkeiten, um ein produktiveres und effektiveres Arbeitsklima herzustellen. Dabei ist es von zentraler Bedeutung Einzel- und Gruppenarbeit sowohl im privaten als auch im öffentlichen Raum bestmöglich zu fördern. Durch Offenheit und Flexibilisierungsmöglichkeiten von Besprechungsräumen und Besprechungsnischen können Kreativität und internen Austausch gefördert werden.

---

<sup>45</sup> Vgl. ebd.

<sup>46</sup> Vgl. ebd., 17

## 3 Fallstudie

Ein wichtiger, zentraler Punkt in Bezug auf den modernen Arbeitsplatz ist der Blick auf die Menschen. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter ändern sich, ebenso wie sich Technologien und Trends ändern. Menschen werden immer digitaler und fordern eine gewisse Work-Life-Balance. Also die Möglichkeit ein gewisses Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben zu schaffen.

Die entscheidende Frage ist also, wie ein moderner Arbeitsplatz den Anforderungen der Mitarbeiter gerecht und so die Produktivität erhöht werden kann und gleichzeitig dem Mitarbeiter die gewisse Freiheit und Selbstgestaltung eingeräumt werden kann, die er benötigt.<sup>47</sup>

Da im vorangegangenen Text einzelne Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitsplatz und Arbeitszeit analysiert wurden, soll nun in diesem Kapitel die beschriebene Theorie von flexiblen Arbeitsplätzen durch zwei beispielhafte Unternehmen veranschaulicht werden.

### 3.1 Beispiel 1: Microsoft München

Das erste Unternehmen, welches als beispielhaftes Unternehmen für ein flexibles Arbeitskonzept dienen soll, ist Microsoft. Ein internationales Unternehmen, allerdings wurde sich aufgrund der Thematik auf den Unternehmenssitz München beschränkt.

Zunächst wird das Unternehmen hinsichtlich der Entstehung und der Philosophie beschrieben, anschließend genauer auf das flexible Arbeitskonzept eingegangen.

#### 3.1.1 Unternehmensbeschreibung

Microsoft wurde im Jahr 1983 gegründet und ist mittlerweile weltweit führender Hersteller von Standardsoftware, Services und Lösungen.<sup>48</sup> „Sie helfen Menschen sowie Unternehmen aller Branchen und Größen ihr Potenzial voll zu entfalten. Sicherheit und

---

<sup>47</sup> Vgl. [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com), [Zugriff am 01.06.2018]

<sup>48</sup> Vgl. ebd.



Zuverlässigkeit, Innovation und Integration sowie Offenheit und Interoperabilität stehen bei der Entwicklung aller Microsoft-Produkte im Mittelpunkt<sup>49</sup>

Vorsitzender der Geschäftsführung ist Sabine Bendiek. Die Mitarbeiterzahl beläuft sich auf ungefähr 2700. Die Microsoft Deutschland GmbH ist die Tochtergesellschaft der Microsoft Corporation/Redmond, Vereinigte Staaten von Amerika, bundesweit gibt es sechs Standorte und die Zentrale liegt in München Schwabing. Sie betreuen zusammen mit ungefähr 31.500 Partnerunternehmen Firmen aus den verschiedensten Branchen und in den verschiedensten Größen. Die Schwerpunkte in München liegen dabei in der IT-Sicherheit, der Mobilität, dem Datenschutz, der Web-Services und den mobilen Anwendungen. 21,2 Mrd. US-Dollar betrug der Netto-Gewinn 2017.<sup>50</sup>

Ziel der Microsoft Deutschland GmbH ist es gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Ihnen ist es wichtig, nicht nur an den wirtschaftlichen Profit zu denken, sondern den Standort Deutschland weiter zu entwickeln und zu weiterem Wachstum zu verhelfen. Das Unternehmen engagiert sich mit etlichen Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, um zahlreiche Projekte und Initiativen voranzubringen. Auch hinsichtlich Mitarbeiterführung und Arbeitsplatzgestaltung ist Microsoft ein innovativer und engagierter Arbeitgeber.<sup>51</sup>

Ihr Ansatz ist „[s]teigende Komplexität von Arbeit, der Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenzen und die Wichtigkeit des Faktors Team – Traditionelle Bürokonzepte passen nicht mehr in die digitalisierte Welt und müssen überdacht werden.“<sup>52</sup>

### 3.1.2 Arbeitskonzept

Steigende Komplexität von Arbeit, der Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenzen und die Wichtigkeit des Faktors Team – Unternehmen agieren mehr und mehr als offene Plattform und als interdisziplinäres Labor der besten Ideen, um Innovationen zu treiben. Traditionelle Bürokonzepte passen nicht mehr in die digitalisierte Welt und müssen überdacht werden.

Erfolgreiche Unternehmen legen immer mehr Wert auf offene Plattformen, wenig Hierarchien und Teamarbeit. Die Digitalisierung und Modernisierung stimmen nicht mehr mit

---

<sup>49</sup> [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com), [Zugriff am 01.06.2018]

<sup>50</sup> Vgl. ebd.

<sup>51</sup> Vgl. ebd.

<sup>52</sup> [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com), [Zugriff am 01.06.2018]

den traditionellen Bürokonzepten über ein. Aus diesem Grund kündigte Microsoft nach zwei Jahren Bauzeit seinen neuen "Smart Workspace" in München-Schwabing über sieben Etagen und 26.000 Quadratmeter an.<sup>53</sup>

### **Flexibles Arbeitszeit- und Arbeitsplatzkonzept**

Mitarbeiter können hier frei wählen wann, wo und mit wem sie zusammenarbeiten wollen. Hierarchie- und Abteilungsgrenzen spielen hier keine Rolle mehr. Dieses neuere Arbeitskonzept bietet die Möglichkeit der selbstbestimmten Gestaltung des Arbeitstages, auch fließende Übergänge von Arbeit und Privatem sind gerne gesehen. Das Ziel dahinter ist der sogenannte ‚worklifeflow‘, da durch diese Flexibilität und den grenzen übergreifenden Austausch Raum für neues, innovatives Denken entsteht.<sup>54</sup>

„Denn die Quellen des Neuen liegen dort, wo Menschen diskutieren, ihr Wissen teilen und gemeinschaftlich an Ideen arbeiten – der „Smart Workspace“ bietet uns Raum für diese Kultur auf Augenhöhe und einen Wir-Faktor, der Innovationen fördert.“<sup>55</sup>

Dieses Konzept ermöglicht den Mitarbeitern eine optimale Anpassung an den Arbeitsplatz und so können Sie ihre Bedürfnisse und Talente individuell ausleben. Mitarbeiter können selbst bestimmen, wann, wo und mit wem sie zusammenarbeiten möchten.

Microsoft schafft so ideale Bedingungen, um die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen. Jeder Mitarbeiter kann sich seine eigene Arbeit individuell gestalten und kann sowohl von der Arbeit, von Zuhause oder von irgendwo arbeiten. Also die Flexibilität als gewolltes Prinzip.<sup>56</sup>

Ihr Motto lautet „#worklifeflow statt Work-Life-Balance. Der Work-Life-Flow löst das Konzept der Work-Life-Balance ab. Die selbstbestimmte Gestaltung des Alltags tritt an die Stelle einer starren Verteidigung von Arbeits- und Privatleben.“<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. ebd.

<sup>54</sup> Vgl. ebd.

<sup>55</sup> Ebd.

<sup>56</sup> Vgl. ebd.

<sup>57</sup> Ebd.

## Modernes Raumkonzept

Ein modernes Konzept von Microsoft ist der Trend, dass verschiedene Arbeitsmethoden durch unterschiedliche Raumkonzepte gefördert werden. So können einerseits Rückzugsorte für Einzelarbeit oder auch Besprechungsräume für Teammeetings aufgesucht werden. Das Ziel dahinter ist einerseits die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter zu fördern, andererseits eine gewisse Dynamik und Abwechslung in den Arbeitsalltag zu integrieren. Als positiver Nebeneffekt kommt außerdem die dadurch ermöglichte Bewegung hinzu, die dem körperlichen Befinden zu Gute kommt.<sup>58</sup>

Auf den nachfolgenden Bildern wird die innovative Raumgestaltung des Microsoft Office in München-Schwabing genauer veranschaulicht.



Abbildung 2: ‚Think Space‘ Microsoft<sup>59</sup>

Abbildung 2 zeigt den sogenannten ‚Think Space‘ von Microsoft.

---

<sup>58</sup> Vgl. ebd.

<sup>59</sup> Vgl. ebd.

Dieser Bereich dient als Rückzugsort, um hochkonzentrierte Einzelarbeit zu erledigen. An diesem Ort, darf nur leise gearbeitet werden. Außerdem ist erkennbar, dass der Raum sehr hell gehalten ist, gemütlich wirkt und den Blick ins Freie ermöglicht. Farblich ist der Raum in grün gestaltet. Außerdem hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit in einem der Spinde Unterlagen aufzubewahren.<sup>60</sup>



Abbildung 3: ‚Share and Discuss Space‘ Microsoft<sup>61</sup>

Abbildung 3 zeigt den sogenannten ‚Share and Discuss Space‘ von Microsoft.

Dieser Raum ist in der Farbe rot gestaltet und auch sehr hell und gemütlich eingerichtet. Dieser Bereich ist als Ort für kreativen Austausch und spontane Treffen vorgesehen. Ziel ist es die Kommunikation und den Dialog unter Mitarbeitern zu fördern, um gemeinschaftliche Ideen und Konzepte zu entwickeln.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. ebd.

<sup>61</sup> Ebd.

<sup>62</sup> Vgl. ebd.



Abbildung 4: ‚Converse Space‘ Microsoft<sup>63</sup>



Abbildung 5: ‚Accomplish Space‘ Microsoft<sup>64</sup>

---

63 Ebd.

64 Ebd.

Abbildung 4 zeigt den ‚Converse Space‘ Raum von Microsoft.

Dieser Bereich dient der Zusammenarbeit im Team. Die Arbeitsmöglichkeiten sind dort sehr vielfältig. Er eignet sich sehr gut, um gemeinsame Projektarbeit zu erledigen oder auch kurze Abstimmungen durchzuführen.<sup>65</sup>

Abbildung 5 zeigt den ‚Accomplish Space‘ von Microsoft.

Dieser Raum verfügt über einige abgetrennte Einzelarbeitsplätze. Dieses Büro erinnert an einen klassischen Arbeitsplatz. Nicht alle Arbeiten können in der Gruppe oder in einem agilen Arbeitsumfeld getätigt werden, für manche Dinge wird ein ruhiger, abgetrennter Bereich benötigt. In diesem Raum können daher verschiedenste Schreibtischarbeiten in privater Atmosphäre getätigt werden.<sup>66</sup>

## 3.2 Beispiel 2: Google München

Das zweite Unternehmen, welches als beispielhaftes Unternehmen für ein flexibles Arbeitskonzept dienen soll, ist Google. Ein internationales Unternehmen, allerdings wurde sich aufgrund der Thematik auf den Unternehmenssitz München beschränkt.

Zunächst wird das Unternehmen hinsichtlich der Entstehung und der Philosophie beschrieben, anschließend genauer auf das flexible Arbeitskonzept eingegangen.

### 3.2.1 Unternehmensbeschreibung

„Die Information der Welt zugänglich und nutzbar machen – für alle Menschen, zu jeder Zeit.“<sup>67</sup> Dies ist der Leitspruch des Unternehmens, es ist ihr Ziel Produkte zu entwickeln, die das Leben aller Menschen verbessern, nicht nur einiger.<sup>68</sup>

1995 trafen sich die Gründer von Google Larry Page und Sergey Brin an der Universität Stanford. Die erste Zeit waren beide sehr unterschiedlicher Meinung, doch nach einem Jahr kamen die beiden auf die Idee eine Suchmaschine zu entwickeln. Sie arbeiteten in ihrem Wohnheim und machten sich zum Ziel die Suchmaschine im Internet zu entwerfen,

---

<sup>65</sup> Vgl. ebd.

<sup>66</sup> Vgl. ebd.

<sup>67</sup> [www.google.com](http://www.google.com), [Zugriff vom 06.06.2018]

<sup>68</sup> Vgl. ebd.

die mit Hilfe von Links die Wichtigkeit der einzelnen Ergebnisse und Websites herausfiltern konnte. Sie nannten ihr Ergebnis zunächst ‚BackRub‘, allerdings änderten sie diesen kurze Zeit später in ‚Google‘ um.<sup>69</sup>

„Dieser Name basiert auf einem Wortspiel mit der mathematischen Bezeichnung für die Ziffer 1 mit 100 Nullen und steht für die Mission von Brin und Page, die Informationen der Welt zu organisieren und für alle zu jeder Zeit zugänglich und nutzbar zu machen.“<sup>70</sup>

Der Unternehmensstandort in München, der für Innovation und Business steht, lösen die Mitarbeiter von Google sowohl technologische, als auch geschäftliche Herausforderungen. Dort wurden beispielsweise Google Chrome und Google Dashboard entwickelt und währenddessen wurde der Vertrieb aktiv, um die Systeme an den Markt zu bringen.

Der Anspruch von Google an ihre Mitarbeiter ist eine gewisse Leidenschaft und Motivation, dies fördern sie allerdings durch etliche Maßnahmen, wie Gruppenessen oder Kickerturniere. Auch lange Arbeitspausen im Freien werden von ihnen befürwortet und gefördert.

Die Bedürfnisse der Google-Mitarbeiter, die sich selbst Googler nennen stehen absolut im Vordergrund. Auf das gewisse Talent, die Motivation und Kreativität kommt es dem Unternehmen an, doch dafür sind sie auch bereit sehr viel zu geben, um ihre Mitarbeiter langfristig an Google zu binden.

Mitarbeiter genießen vielfältige Vorteile, darunter kostenlose Mahlzeiten, Gesundheitsversorgungen, Reinigungsdienste, um so ihre Zeit zu sparen und ihre Gesundheit und Produktivität zu steigern. Doch dies alles ist aus einem Grund entstanden, in dieser wettbewerbsintensiven Branche ist die Qualität der Produkte von zentraler Bedeutung, ohne die Mitarbeiterbeteiligung wäre der heutige Stand von Google anders.<sup>71</sup>

Google verfügt über umfangreiche Rechenressourcen und -verteilung, die es Einzelpersonen ermöglichen, etwas zu verändern. Der Hauptvorteil ist ein guter Arbeitsplatz und wichtige Projekte, bei dem Mitarbeiter etwas bewirken und wachsen können. Ziel ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem talentierte, hart arbeitende Menschen für ihre Arbeit belohnt werden.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. ebd.

<sup>70</sup> Ebd.

<sup>71</sup> Vgl. ebd.

<sup>72</sup> Vgl. ebd.

### 3.2.2 Arbeitskonzept

Das Unternehmen Google verfolgt einige zentrale Leitlinien, wenn es um das Wohl ihrer Mitarbeiter geht. Sie nennen dies die sogenannten Leitsätze.

#### **Flexibles Arbeitszeit- und Arbeitsplatzkonzept**

Im Folgenden werden diese Leitsätze, die den Mitarbeitern von Google ein flexibles Arbeitszeit- und Arbeitsplatzkonzept ermöglichen, näher erläutert.

#### **„Unterstütze deine Lieben“**

Damit wird verdeutlicht, dass ihnen das Wohl der Familien ihrer Mitarbeiter wichtig ist und sie dies mit vielen Sozialleistungen und Einrichtungen vor Ort unterstützen wollen.

Außerdem gibt es etliche familienfreundliche Maßnahmen, wie beispielsweise großzügige Elternurlaubsregelungen, Todesfallleistungen oder auch Altersvorsorgepläne. Zusätzlich bietet sich in sehr vielen Bereichen die Möglichkeit, Kinder oder auch Haustiere mit an den Arbeitsplatz zu bringen.<sup>73</sup>

#### **„Lebe ein gesundes Leben“**

Auch im Gesundheitsbereich ist Google Mitarbeitern einiges geboten. Es gibt viele verschiedene Gesundheit- und Wellnessdienstleistungen, wie beispielsweise Betriebsärzte, Physiotherapeuten, Masseur oder auch Chiropraktiker.

Des Weiteren gibt es vor Ort Fitnesscenter und Gesundheitskurse, so können sich Mitarbeiter auch während der Arbeitszeit fit halten.

Die Cafés und Kantinen von Google legen außerdem Wert auf nahrhafte und gesunde Mahlzeiten, um so Mitarbeiter bestmöglich zu versorgen.<sup>74</sup>

#### **„Genießen Sie die schöne Zeit“**

---

<sup>73</sup> Vgl. ebd.

<sup>74</sup> Vgl. ebd.



Sie legen ihren Mitarbeitern an die Hand, freie Zeit sinnvoll zu nutzen, um zu reisen, sich mit der Familie zu beschäftigen, sich freiwillig zu engagieren oder ähnliches. Auch während der Arbeitszeit dürfen private Tätigkeiten erledigt werden. Google möchte seinen Mitarbeitern so gut es geht helfen, um ausgeglichen und so in Bestform zu sein.<sup>75</sup>

### **„Verwalten Sie Ihre Finanzen“**

Sie bieten von Altersvorsorge-Sparangeboten bis hin zu Finanzberatern und Planungsdiensten vielfältige Unterstützung an, um die Mitarbeiter finanziell fit zu halten.<sup>76</sup>

### **„Investieren Sie in sich“**

Lebenslanges Lernen ist wichtig. Deshalb bieten Google umfangreiche Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Egal, ob es sich um Fortbildungen oder Kochkurse vor Ort, Studiengänge oder den Gitarrenunterricht handelt, den Sie gerne durchführen würden. Google unterstützt seine Mitarbeiter zeitlich und finanziell dabei, das zu tun, was Sie lieben.<sup>77</sup>

Alle diese Maßnahmen, sei es das Kantinenessen oder die Unterstützung durch Finanzexperten sind für die Mitarbeiter kostenlos. Es geht dabei um die gewisse Wertschätzung, die sie erhalten sollen.<sup>78</sup>

### **Modernes Raumkonzept**

Es werden des Weiteren alle Räumlichkeiten so gestaltet, dass die Kreativität der Mitarbeiter gefördert wird. Im Folgenden sind drei Besprechungsräume von dem Standort München abgebildet.

Abbildung 6 zeigt einen sehr bunt gehaltenen Raum mit verschiedenen Sitzmöglichkeiten. Außerdem ist ein Massagestuhl zu sehen. An der Wand ist außerdem das Hinterteil eines Mini Coopers befestigt. Der Raum wirkt in gewisser Weise wie eine verrückt eingerichtete Wohnzimmer.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. ebd.

<sup>76</sup> Vgl. ebd.

<sup>77</sup> Vgl. ebd.

<sup>78</sup> Vgl. ebd.

<sup>79</sup> Vgl. ebd.



Abbildung 6: Besprechungsraum I Google<sup>80</sup>



Abbildung 7: Besprechungsraum II Google<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Ebd.

<sup>81</sup> Ebd.

Abbildung 7 zeigt einen größeren Raum ohne Sitzmöglichkeiten in dem sich mehrere Kickertische, ein abgebildetes Schachbrett auf dem Boden und ein kreativ gestalteter Tisch befindet. Dieser Raum scheint ein sogenanntes Spielzimmer zu sein, in denen sich die Mitarbeiter vergnügen können.<sup>82</sup>



Abbildung 8: Besprechungsraum III Google<sup>83</sup>

Abbildung 8 zeigt einen gemütlich wirkenden Raum, der an einen Baumwipfel erinnert. In dem Raum befinden sich zwei Sitzsäcke, die sich für eine zwanglose Unterhaltung unter Kollegen eignet. Auch die Möglichkeit zu einem Rückzug bietet der Raum.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. ebd.

<sup>83</sup> Ebd.

<sup>84</sup> Vgl. ebd.

Auf allen drei Abbildungen der Räumlichkeiten von Google München ist erkennbar, wie kreativ und individuell die Gestaltung der jeweiligen Räume ist. Diese Bilder unterscheiden sich deutlich von klassischen Büros.

Auch die oben genannten Leitsätze von Google unterscheiden sich deutlich von anderen Arbeitgebern. Es lässt sich also zusammenfassend sagen, dass Google sehr viel für seine Mitarbeiter tut, sei es die zeitliche Flexibilität, das gesunde Essen oder die Gesundheitsmaßnahmen, für die Mitarbeiter keinerlei finanziellen Aufwand erbringen müssen. Auch die kreativ gestalteten Büroräume sollen für eine ungezwungene und kreative Arbeitszone sorgen.

## 4 Chancen und Risiken von Flexibilisierung der Arbeitswelt

Da im Vorangegangenen aufgezeigt wurde, welche Möglichkeiten von flexiblen Arbeitsplätzen bereits existieren, sollen jetzt im Folgenden die Chancen und Risiken davon herausgearbeitet werden.

Zunächst lässt sich sagen, dass die Flexibilisierung aus verschiedensten Gründen befürwortet oder abgelehnt wird. In diesem Kapitel werden die Chancen und Risiken für beide Parteien diskutiert.

Die Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von modernen, global agierenden Unternehmen mit qualifizierten Mitarbeitern sind flexible Arbeitsformen. Haben Mitarbeiter die Möglichkeit von verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten zu arbeiten, können talentierte Mitarbeiter ohne geografische Schwierigkeiten leichter eingestellt werden. Auch können Expertenteams aus unterschiedlichsten Orten zusammengestellt und durch moderne Technik miteinander verbunden werden. Allerdings bringt diese Entwicklung nicht nur Chancen, sondern auch Risiken für Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

Die immer stärker werdende Verschmelzung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Privatleben, kann auch dazu führen, dass die Differenzierung der einzelnen Lebensbereiche erschwert wird. Es ist also wichtig, den Beschäftigten genügend Freizeit einzuräumen.

Auch die neuen Informationstechnologien verändern die Arbeit. Sie sorgt dafür, dass Privatsphäre und Arbeitswelt immer häufiger miteinander verschmelzen. Die gute Vernetzung und die ständige Erreichbarkeit ist in vielerlei Hinsicht eine Erleichterung, beispielsweise müssen Termine nicht mehr zwingend vor Ort stattfinden, Kunden können effektiver unterstützt werden und vieles mehr. Nichtsdestotrotz gilt die ständige Erreichbarkeit auch als hoher Stressfaktor.<sup>85</sup>

Im Folgenden werden daher die Chancen und Risiken beschrieben, die sowohl für Mitarbeiter, als auch für Arbeitgeber auftreten können und wie diese Risiken minimiert werden können.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Badura/Ducki/Schröder, et al. 2012, 15

<sup>86</sup> Vgl. ebd., 23

## 4.1 Chancen von Flexibilisierung der Arbeitswelt

Laut Cassens (2006) gibt es fünf verschiedene Spannungsfelder, deren Gleichgewicht bei der Leistungserbringung von zentraler Bedeutung sind. Unter diese fünf Felder fallen die Familie beziehungsweise soziale Bindungen, der Beruf, die Gesundheit, das Streben nach Anerkennung und die Religion. Beispielsweise eine Work-Life-Balance soll einen ganzheitlichen Ansatz darstellen, der diese Faktoren miteinander in Einklang bringt.<sup>87</sup> In diesem Kontext ist allerdings nicht zu vergessen, dass sich die Bedürfnisse der Menschen im Laufe des Lebens verändern. Älteren Menschen ist häufig Beständigkeit wichtig, jungen Menschen dagegen Spontanität und Individualität.<sup>88</sup>

An dieser Stelle kommt die Flexibilisierung der Arbeitswelt sehr gelegen. Bedürfnisse sind leichter individuell anpassbar, wenn es einen gewissen Rahmen gibt, innerhalb dem verschiedenen Faktoren festgelegt werden können. In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits ausführlich erläutert, mit welchen Maßnahmen Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel gestaltet werden können, im folgenden Kapitel werden zunächst die Chancen für Arbeitgeber und anschließend die Chancen für Arbeitnehmer herausgearbeitet.

### 4.1.1 Chancen für Arbeitgeber

Produktivität, Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung sind die wohl wichtigsten Faktoren eines erfolgreichen Unternehmens, doch all dies kann ein Arbeitgeber nur durch motivierte und engagierte Mitarbeiter erreichen.<sup>89</sup>

Aus diesem Grund profitiert der Arbeitgeber von der Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter. Diese setzt sich zum einen aus den Arbeitsbedingungen und zum anderen aus den Eigenschaften der Person zusammen. Die Arbeitsbedingungen sollten so gestaltet werden, dass der Mitarbeiter Möglichkeiten zur Selbstentfaltung hat. Da diese Entfaltungsfreiheiten von Person zu Person abweichen können, kommt hier die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort ins Spiel. Dadurch kann die Individualität und der gewisse Gestaltungsspielraum ermöglicht werden.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. Cassens 2003, 353

<sup>88</sup> Vgl. Hummel 2010, 186

<sup>89</sup> Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, 9 - 10

<sup>90</sup> Vgl. ebd., 432 - 433

Die unten aufgeführte Statistik verdeutlicht nach Aussage von 3145 Büromitarbeitern Störfaktoren am Arbeitsplatz.

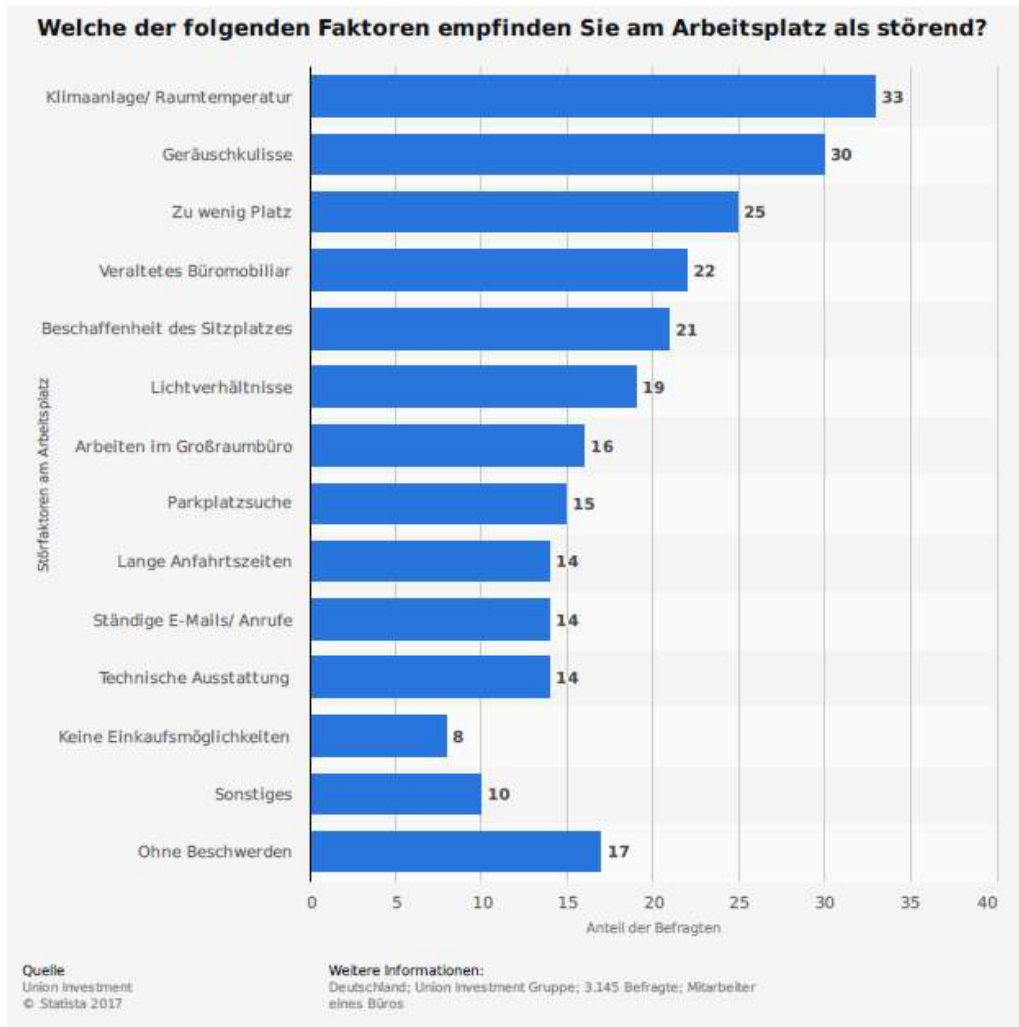


Abbildung 9: Störfaktoren am Arbeitsplatz<sup>91</sup>

Acht Prozent der Befragten fanden keine Einkaufsmöglichkeiten als störend. Vierzehn Prozent wählten als Störfaktoren die technische Ausstattung, ständige E-Mails/Anrufe und die lange Anfahrtszeit. Mit fünfzehn Prozent dahinter die Parkplatzsuche, mit 16

<sup>91</sup> www.statista.com, [Zugriff vom 29.05.2018]

Prozent das Arbeiten im Großraumbüro. Die Lichtverhältnisse wurden von 19 Prozent als störend bewertet, die Beschaffenheit des Sitzplatzes von 21 Prozent und das veraltete Büromöbiliar von 22 Prozent. Die drei Spitzenreiter waren zu wenig Platz (25 Prozent), Geräuschkulisse (30 Prozent) und die Klimaanlage/Raumtemperatur (33 Prozent). 17 Prozent der Befragten gaben außerdem an, keinerlei Beschwerden zu haben, 10 Prozent dagegen sonstige Beschwerden, die in der Auswahlkategorie nicht aufgeführt wurden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass als weniger störend beispielsweise keine Einkaufsmöglichkeiten beschrieben wurden. Als störend dagegen wurden unter anderem lange Anfahrtszeiten oder Parkplatzsuche aufgezählt. Unter sehr störend fielen Aspekte wie Arbeiten in Großraumbüros, schlechte Lichtverhältnisse oder die Raumtemperatur.

Überträgt man diese Studie nun auf die Chancen von flexiblen Arbeitskonzepten, so lässt sich sagen, dass zum Beispiel durch flexible Arbeitszeiten Störfaktoren, wie lange Anfahrtszeiten oder Parkplatzsuche verringert werden können. Durch flexible Arbeitsplatzkonzepte zum Beispiel freie Arbeitsplatzwahl können Störfaktoren wie Geräuschkulisse, Lichtverhältnisse und Raumtemperatur verringert werden.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass flexible Arbeitsplatz- und Arbeitszeitkonzepte für den Arbeitgeber insofern eine Chance darstellt, seine Mitarbeiter zufriedener und dadurch auch motivierter zu stimmen und somit eine bessere Leistung zu erzielen.

Eine weitere, wesentliche Chance der Flexibilisierung der Arbeitswelt für Arbeitgeber ist die dadurch entstehende Stärkung des Arbeitgeberimages. Durch den aktuellen Fachkräftemangel sind diese in einer besseren Position und können sich ihren Arbeitsplatz häufig aussuchen. Durch ein flexibles Arbeitskonzept können so Mitarbeiter angezogen und an das Unternehmen gebunden werden.<sup>92</sup>

#### **4.1.2 Chancen für Arbeitnehmer**

Im Folgenden sollen die Chancen für Arbeitnehmer hinsichtlich Flexibilisierung der Arbeitswelt herausgearbeitet werden.

---

<sup>92</sup> Vgl. Badura/Ducki/Schröder, et al. 2012, 24





Abbildung 10: Arbeitnehmerumfrage<sup>93</sup>

Betrachtet man dazu die oben stehende Statistik, welche die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung von Continental in Deutschland 2013 beschreibt. Die Frage lautete, welche drei Maßnahmen im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind für Sie am wichtigsten? Von 609 Mitarbeitern fanden 63 Prozent der Befragten die Arbeitsplatzgestaltung und die Ergonomie am wichtigsten. Direkt dahinter, mit 59 Prozent, kamen die flexiblen Arbeitszeiten. Mit 50 Prozent dahinter eine gesunde Ernährung, mit 33 Prozent medizinische Angebote, mit 32 Prozent Sportangebote, dahinter Seminare und

<sup>93</sup> [www.statista.de](http://www.statista.de), [Zugriff am 29.05.18]

Trainings mit 25 Prozent und abschließend 15 Prozent aktive Pausenangebote und mit 14 Prozent die Suchtmittelentwöhnung.

Daraus lässt sich schließen, dass sowohl die Arbeitsplatzgestaltung, als auch flexible Arbeitszeiten für Arbeitnehmer von zentraler Bedeutung sind.

Die Chance von flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsplatzkonzepten ist, dass der Mitarbeiter seine Zeit individuell einteilen und sich an den Ort zurückziehen kann, an dem er am produktivsten arbeiten kann.

Hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung ist nachfolgende Statistik zunächst genauer zu betrachten. Hierbei wurden 3.145 Büroangestellte im Jahr 2011 befragt, was ihnen an einem idealen Büroarbeitsplatz besonders wichtig wäre.

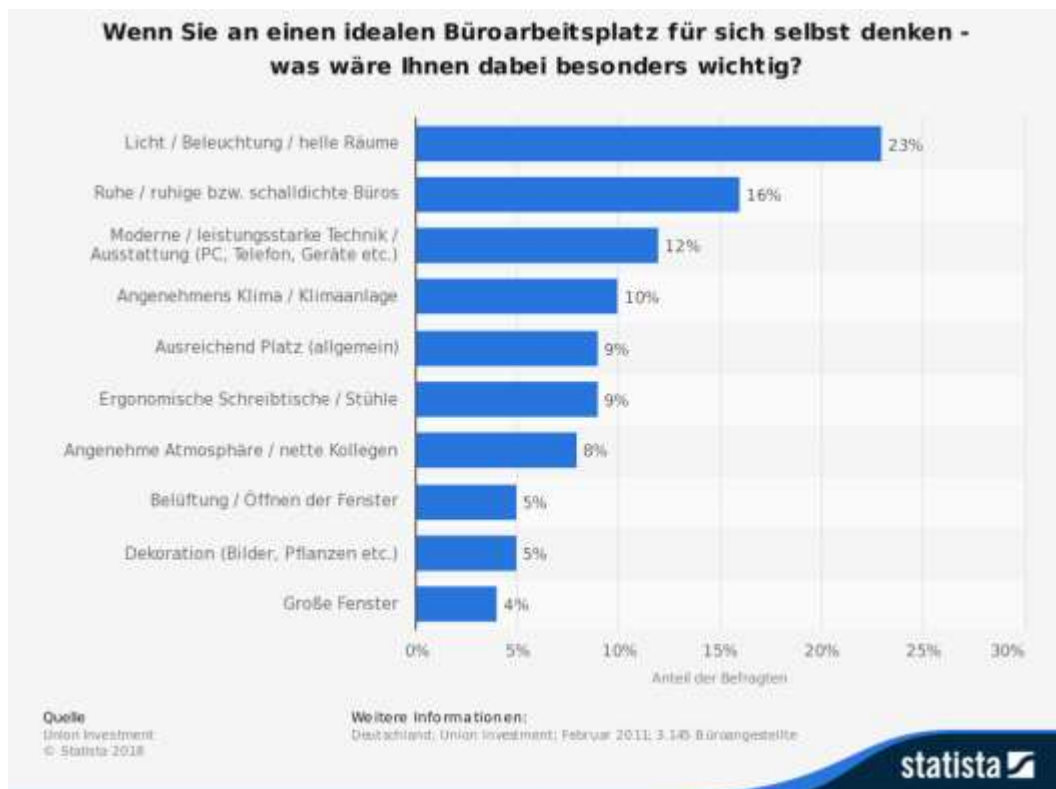


Abbildung 11: Arbeitnehmerbefragung idealer Arbeitsplatz<sup>94</sup>

<sup>94</sup> www.statista.com, [Zugriff am 29.05.18]

Unter 10 Prozent wurden jeweils große Fenster, Dekoration, Belüftung, angenehme Atmosphäre, ergonomische Schreibtische und ausreichend Platz bewertet. Dagegen gaben 10 Prozent der Befragten an, dass ihnen ein angenehmes Klima bzw. eine Klimaanlage besonders wichtig ist. 12 Prozent von den Befragten gaben an, dass ihnen moderne, leistungsstarke Technik bzw. Ausstattung am wichtigsten ist. 16 Prozent gaben ruhige bzw. schalldichte Büros an und 23 Prozent bewerteten Licht/Beleuchtung und helle Räume als wichtigstes Merkmal eines idealen Arbeitsplatzes.

Da die Bedürfnisse der Menschen sehr unterschiedlich ausfallen, sind flexible Arbeitszeiten eine sehr gute Option Berufs- und Privatleben leichter in Einklang zu bekommen. Es gibt die dynamische, die verschobene und die variable Zeitgestaltung.

Flexible Arbeitszeiten haben den Vorteil, dass Frühaufsteher bereits sehr früh zu arbeiten anfangen können oder dass Pendler die Stoßzeiten im Verkehr sehr gut meiden können. Auch Termine bei Ämtern oder Ärzten können ohne großen Aufwand in den normalen Arbeitsalltag integriert werden. Dies hat den Vorteil, dass Arbeitnehmer ihren Arbeitsalltag optimal an ihre Bedürfnisse anpassen können.<sup>95</sup>

Ein weiterer Punkt ist die hohe Belastung durch ständigen Termin- und Leistungsdruck, der in einem Großteil der Büroarbeiten üblich ist. Außerdem kommt die häufige Belastung durch Unterbrechungen und Störungen hinzu. Diese Belastung kann allerdings reduziert werden, wenn der Arbeitnehmer die Möglichkeit hat, sich seinen Arbeitsplatz selbst auszuwählen. So könnte beispielsweise an einem stressigen Tag der Nachmittag im Home-Office gearbeitet werden oder bei einer modernen Arbeitsplatzgestaltung ein ruhiger Arbeitsplatz gewählt werden. Der Arbeitnehmer hat so die Möglichkeit dank flexibler Arbeitsplatzwahl seinen Stressfaktor zu minimieren.<sup>96</sup>

Es lässt sich also sagen, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind, können flexible Arbeitswelten positive Entwicklungen hervorrufen. Die größere Handlungsfreiheit für den Mitarbeiter enthält etliche Chancen und Möglichkeiten.<sup>97</sup>

## 4.2 Risiken von Flexibilisierung der Arbeit

---

<sup>95</sup> Vgl. Schnieder 2013, 40 – 45.

<sup>96</sup> Vgl. Klaffke 2016, 96

<sup>97</sup> Vgl. Badura/Ducki/Schröder, et al. 2012, 10

Da in dem vorherigen Kapitel genauer auf die Chancen der flexiblen Arbeitswelt eingegangen wurde, werden im folgenden Kapitel die Risiken für Arbeitgeber und anschließend die Risiken für Arbeitnehmer aufgezeigt.

### 4.2.1 Risiken für Arbeitgeber

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter sind für jeden Arbeitgeber unheimlich wichtig, jedoch kann es ein Risiko sein, wenn beispielsweise die flexible Arbeitszeit schwierig mit der maximalen Kundenorientierung zu vereinbaren ist. Die Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet werden, dass dem Kunden Betreuung zur richtigen Zeit gewährleistet werden kann, um eine maximale Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Aus diesem Grund können flexible Arbeitskonzepte für die Arbeitgeber hinsichtlich der Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit zu Schwierigkeiten führen.<sup>98</sup>

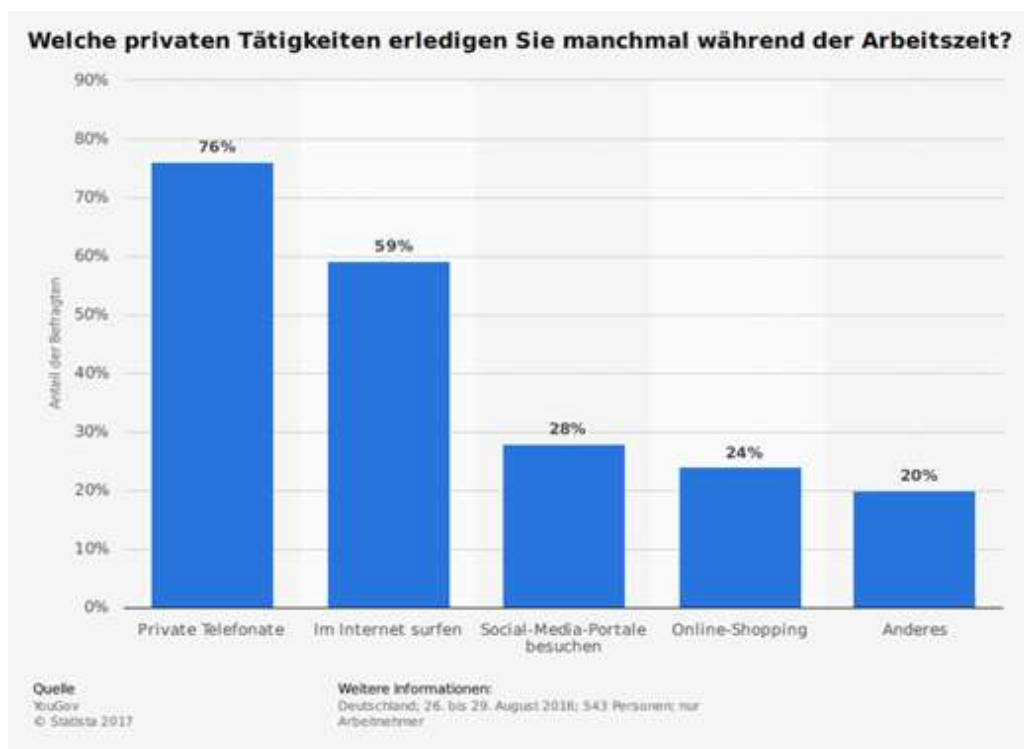


Abbildung 12: Befragung private Tätigkeiten am Arbeitsplatz <sup>99</sup>

<sup>98</sup> Vgl. Kettler 2010, 144

<sup>99</sup> www.statista.com, [Zugriff vom 29.05.2018]

Abbildung 13 zeigt die Befragung von 543 Arbeitnehmern 2016 in Deutschland. Hierbei wird aufgezeigt, welche privaten Tätigkeiten hin und wieder während der Arbeitszeit erledigt werden. 24 Prozent der Befragten shoppen online, 28 Prozent besuchen Social-Media-Portale und 59 Prozent surfen im Internet. 76 Prozent der Befragten geben an, manchmal private Telefonate zu führen.

Es lässt sich daraus folgern, dass der Arbeitgeber bei flexiblen Arbeitskonzepten, wie beispielsweise Home-Office oder Vertrauensarbeitszeit, weniger Möglichkeiten hat die Arbeitsproduktivität zu überprüfen. Man kann somit davon ausgehen, dass er einem größeren Risiko ausgesetzt ist und seine Mitarbeiter dies ausnutzen und private Tätigkeiten erledigen.

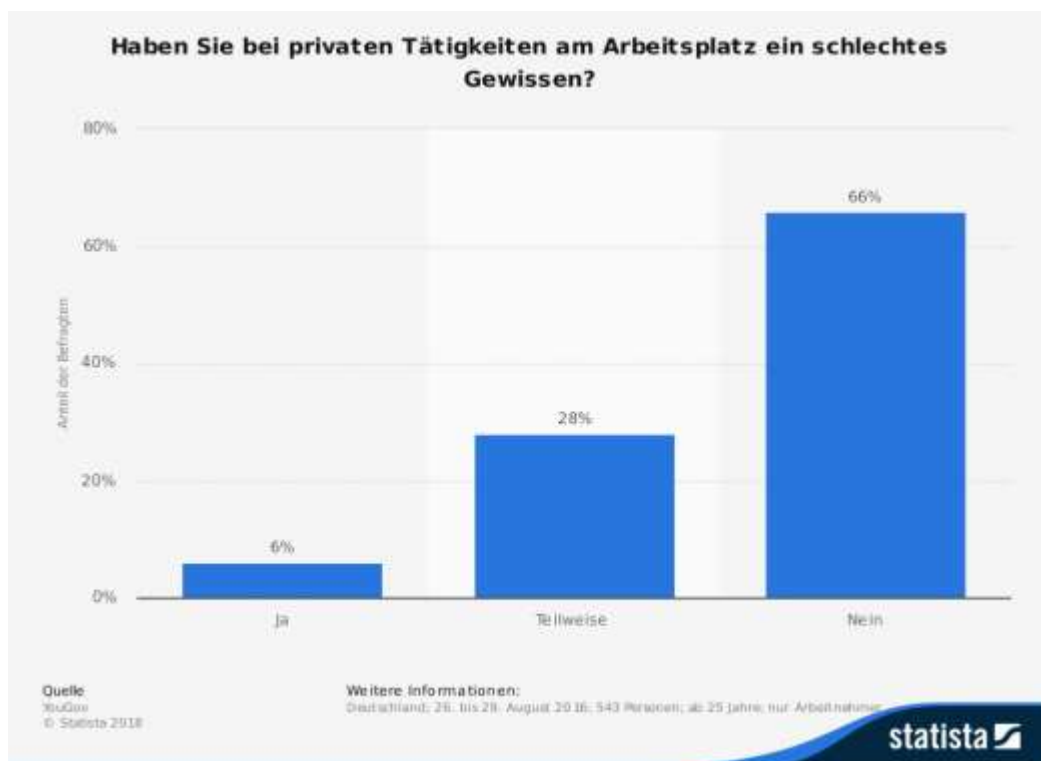


Abbildung 13: Befragung private Tätigkeiten am Arbeitsplatz II<sup>100</sup>

Durch oben aufgeführte Statistik (Abbildung 14) wird das genannte Risiko noch spezifiziert. Die Statistik zeigt die Ergebnisse einer Befragung von 543 Arbeitnehmern über 25 Jahre. Die Fragestellung lautete: Haben Sie bei privaten Tätigkeiten am Arbeitsplatz ein schlechtes Gewissen? 6 Prozent der Befragten antworteten mit Ja, 28 Prozent mit Teilweise und 66 Prozent der Befragten mit Nein.

Da der Großteil der Befragten kein schlechtes Gewissen bei privaten Tätigkeiten während der Arbeitszeit aufzeigt, erscheint das Risiko deutlich gravierender. Da der Großteil der Befragten kein schlechtes Gewissen hat, wenn er privaten Tätigkeiten nachgeht, können Arbeitnehmer befürchten, dass nur durch die stetige Kontrolle der Ergebnisse und Arbeitsproduktivität von Mitarbeitern, dieses Risiko gering gehalten werden kann.

Eine weitere Herausforderung von flexibler Arbeitsplatzgestaltung ist die Verschmelzung der Bereiche Arbeit und Privatleben. Die auf der einen Seite häufig steigenden Leistungsanforderungen und auf der anderen Seite reduzierten Ressourcen führen heutzutage häufig dazu, dass ein persönliches Mitarbeiterproblem zu einem Unternehmensproblem wird. Ein eingeschränkter Mitarbeiter, sei dies aus privaten Problemen, gesundheitlichen Problemen, Demotivation usw. wirkt sich dies auf das Arbeitsergebnis aus. Werden in diesem Fall auch noch die Arbeitsbedingungen gemildert und eine sogenannte Work-Life-Balance gefördert so ist die Folge, dass die Arbeit nicht nur das Privatleben prägt, sondern auch das Privatleben die Arbeit. Dies sollte aus diesem Grund kritisch betrachtet werden, um geringe Arbeitsmotivation zu reduzieren.<sup>101</sup>

#### **4.2.2 Risiken für Arbeitnehmer**

Auch für Arbeitnehmer birgt die immer zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt Risiken.

Betrachtet man zunächst die Arbeitszeit. Diese hängt im Normalfall von Art und Umfang der Anforderungen ab und nicht von den Bedürfnissen des Mitarbeiters. Dies lässt daraus folgern, dass die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sich eher auf die Einschränkung der Privatsphäre beläuft. Die Arbeitszeit wird vom Maßstab zu einer Variablen und dient nicht mehr der Bewertung und Begrenzung der geleisteten Arbeit.<sup>102</sup> Laut einiger Experten führt aus diesem Grund die zunehmende Verschmelzung von Ar-

---

<sup>101</sup> Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, 200

<sup>102</sup> Vgl. Badura/Ducki/Schröder, et al. 2012, 10

beitswelt und Privatleben zu erhöhten Gesundheitsrisiken. Einerseits birgt diese Verschmelzung eine große Freiheit bei der Gestaltung von Berufs- und Privatleben, andererseits erschwert dies die Balance zwischen den Phasen der Anspannung und der Entspannung, da diese häufig ineinander verschmelzen und zu erhöhtem Stress und Krankheiten wie Depression oder Burnout führen.<sup>103</sup>

Die ständige Rufbereitschaft und Erreichbarkeit kann ein weiteres Risiko der flexiblen Arbeitskonzepte darstellen. Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte verringern die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit und können somit negative Auswirkungen auf Feierabend oder Wochenende haben. Dank der Digitalisierung und der damit verbundenen ständigen Erreichbarkeit können Arbeitnehmer auch während ihrer Freizeit kontaktiert werden. Dies ermöglicht sowohl den Mitarbeitern, als auch den Unternehmen bessere Möglichkeiten hinsichtlich der Flexibilität und Mobilität, was allerdings auch als Risiko anzusehen ist. Allein die Gewissheit, beispielsweise einen Arbeitsanruf zu erhalten, kann ein Stressfaktor sein.<sup>104</sup>

Ein weiteres Risiko, das die Euphorie für offene Bürolandschaften, Desk Sharing und flexible Arbeitsplätze schmälert, ist die Tatsache, dass die Berührungspunkte mit Kollegen dadurch deutlich erhöht werden. Durch die offene Bürogestaltung und die beispielsweise flexible Arbeitsplatzwahl werden Störungen und Unterbrechungen an Bedeutung zunehmen. Auch die Privatsphäre der einzelnen Mitarbeiter wird dadurch eingeschränkt und offener gehalten. Diesen Flexibilisierungsfaktor werden einige Menschen positiv bewerten und als Vorteil ansehen, jedoch können offene Raumgestaltung und freie Sitzplatzwahl für einige Mitarbeiter zu einem erhöhten Stressfaktor führen.<sup>105</sup>

### 4.3 Erfolgsvoraussetzungen

Da im Vorangegangenen genauer auf die Chancen und Risiken von einer flexiblen Arbeitswelt eingegangen wurde, soll nun im Folgenden auf die Erfolgsfaktoren eingegangen werden. Also unter welchen Bedingungen können die Risiken minimiert und die Chancen erhöht werden.

---

<sup>103</sup> Vgl. ebd., 23

<sup>104</sup> Vgl. Badura/Ducki/Schröder, et al. 2012, 53

<sup>105</sup> Vgl. Bornwasser/Zülch 2013, 96

Zunächst wird die flexible Büroarbeitswelt betrachtet. Hierbei lässt sich sagen, dass eine offene, kreative Raumgestaltung einerseits die Freiheit bietet, sich den Arbeitsort auszusuchen, andererseits auch das Risiko fördert, häufiger durch Störungen oder Unterbrechungen von der Arbeit abgehalten zu werden. Aus diesem Grund reicht es als Unternehmen nicht aus, sich allein mit der Gestaltung der Büroflächen zu beschäftigen. Viel wichtiger ist es, die Effektivität und Effizienz der Mitarbeiter durch diese Konzepte zu fördern. Dies erfordert ein gewisses Maß an einem sinnvoll ausgearbeiteten Raumkonzept, Informations- und Kommunikationsregeln für Mitarbeiter und eine sensibilisierte Führung und Zusammenarbeit. Genauer gesagt reicht es nicht aus, festzulegen wo ein Kickertisch aufgestellt wird, wie die Möbel platziert werden und an welchem Ort die Kaffeemaschine stehen sollte, ebenso wichtig sind Informationen und Regelungen, wie die jeweiligen Orte genutzt werden sollen.<sup>106</sup>

Dieser wichtige Erfolgsfaktor wird in Abbildung 15 noch konkreter veranschaulicht.

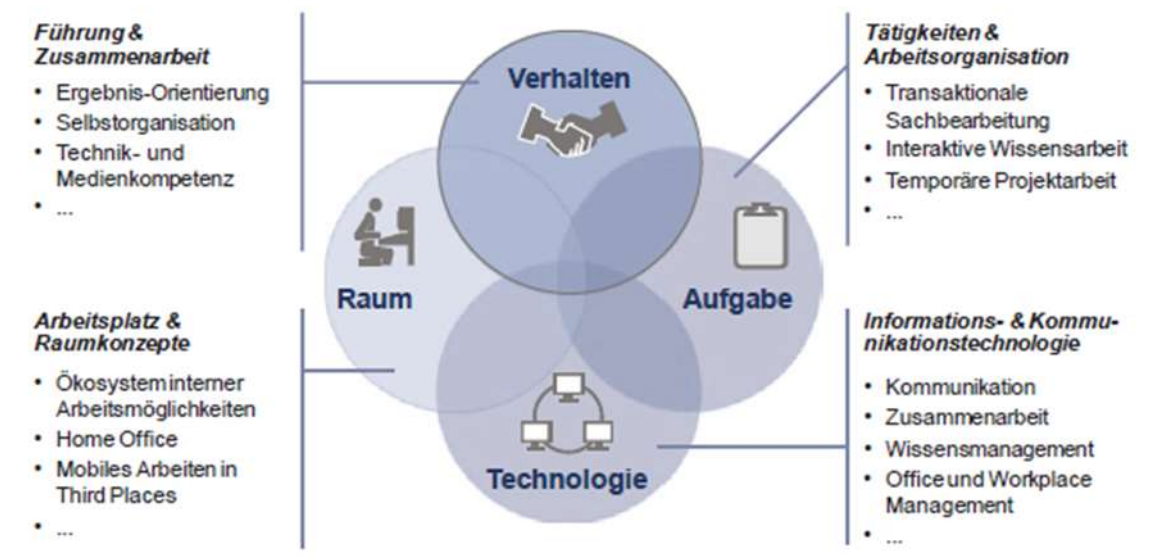


Abbildung 14: Grafische Darstellung der Arbeitsfaktoren<sup>107</sup>

<sup>106</sup> Vgl. ebd., 22

<sup>107</sup> Ebd.



Diese Grafik verdeutlicht die verschiedenen Komponenten der Arbeit. Zum einen geht es um das Verhalten der Mitarbeiter. Dies wird gelenkt durch die Führung der Vorgesetzten und die Zusammenarbeit im Team. Aspekte wie Ergebnis-Orientierung, Selbstorganisation, Medienkompetenz und so weiter beeinflussen das Verhalten.

Eine weitere Komponente des Arbeitsalltages sind die Arbeitsaufgaben, also die Tätigkeit und die Arbeitsorganisation an sich. Hierbei unterscheidet sich die Arbeit je nachdem in Sachbearbeitung, Projektarbeit, Wissensarbeit oder ähnlichem.

Ein weiterer Einflussfaktor ist der Arbeitsplatz bzw. das Raumkonzept. In Kapitel 2.2.2 wurden bereits verschiedene Konzepte wie Home Office, flexible Raumkonzepte, Third Places und weitere vorgestellt.

Hinzu kommt die Informations- und Kommunikationstechnologie, also wie wird kommuniziert, wie läuft die Zusammenarbeit ab, wie funktioniert das Wissensmanagement und weiteres.

Daraus lässt sich, als Ableitung aus obigem Erfolgsfaktor zusammenfassend sagen, dass die flexible Raumgestaltung nur dann funktioniert, wenn folgende Faktoren miteinander harmonieren und sinnvoll voneinander abgegrenzt werden.<sup>108</sup>

Die Erfolgsvoraussetzung von moderner bzw. flexibler Bürogestaltung fordert eine etwas veränderte Form der Mitarbeiterführung. Die mitarbeiterorientierte Bürogestaltung sollte im Vordergrund stehen und durch Verbesserungsvorschläge optimiert werden. Durch die gegebenen Freiheiten muss die Art und Weise der Mitarbeiterführung angepasst werden. Arbeitnehmern muss ein gewisser Raum für Selbstorganisation zustehen und Führungskräfte müssen ihnen als Berater und Wegweiser zur Seite stehen. Die Arbeitsbedingungen müssen so verändert und angepasst werden, dass der Beschäftigte seine Fähigkeiten individuell einsetzen und so ideale Leistungen bringen kann.<sup>109</sup>

Letztendlich kann man sagen, dass moderne und flexible Arbeitsformen durchaus so gestaltet werden können, dass sie im Sinne der Arbeitnehmer menschengerecht sind und durch das Arbeitsschutzgesetz kontrolliert werden können. Doch im Vergleich zu traditionellen Arbeitsweisen ist ein höhere Eigenverantwortung und Selbststeuerung der

---

<sup>108</sup> Vgl. ebd.

<sup>109</sup> Vgl. ebd.

Mitarbeiter nötig. Darüber hinaus müssen die Personen mit Führungsverantwortung sensibel auf das Thema eingehen.<sup>110</sup>

Auf der anderen Seite kann natürlich das Thema Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung nicht aus- und vorgelassen werden. Die Flexibilität der Mitarbeiter muss so gut es möglich ist an diese Faktoren angepasst werden. Dies ist natürlich nicht in allen Branchen möglich, besonders im Bereich Produktion stoßen Flexibilisierungskonzepte an ihre Grenzen.

Flexible Arbeitskonzepte sollten strukturierten Arbeitsmuster entsprechen und die Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes erfüllen. Diese Art von Arbeit erfordert jedoch ein hohes Maß an Selbstkontrolle und persönliche Verantwortung für Mitarbeiter und Führungskräfte. Darüber hinaus sollten Finanz- und Kundenfragen oder Marketinganweisungen durch Schulungen und Personaleinstellungen überwacht werden.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Badura/Ducki/Schröder, et al. 2012, 26

<sup>111</sup> Ebd.

## 5 Fazit

Ziel dieser Arbeit war es, sich mit der Fragestellung Flexibilisierungsformen der Arbeitswelt. Chancen und Risiken für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu beschäftigen.

Um die Thematik anschaulicher darzustellen und eine bessere Vergleichbarkeit zu ermöglichen wurden die flexiblen Arbeitskonzepte der Unternehmen Microsoft und Google München vorgestellt. Aufgrund des inhaltlichen Rahmens der Arbeit wurde sich auf Flexibilisierungsformen hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsplatz beschränkt.

### 5.1 Schlussbetrachtung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass verschiedenste wirtschaftliche und technische Entwicklungen zu einer Veränderung der Gesellschaft und somit auch der Arbeitswelt in Deutschland geführt haben. Im Vergleich zu früheren Arbeitsformen, die durch klare Regeln und festgelegte Handgriffe manifestiert waren, prägt heutzutage die Flexibilität das Arbeitsleben. Diese Flexibilisierung der Arbeitswelten hat sich aus verschiedenen Gründen entwickelt. Der demografische Wandel führt dazu, dass die Bevölkerung immer älter und die Anzahl der jungen Fachkräfte immer geringer wird. Hinzu kommen Faktoren wie die Globalisierung, die Digitalisierung, der Wandel der Arbeitswelt und die Anforderungen der sogenannten Work-Life-Balance. All dies erschwert die Arbeitnehmersituation für Unternehmen. Potentielle Mitarbeiter zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden, ist keine leichte Aufgabe.

Die Flexibilisierungsentwicklung geht in die verschiedensten Richtungen. Unternehmensstrukturen verändern sich, Netzwerke werden erweitert, Abteilungen immer häufiger ausgelagert und die Meetings finden immer häufiger virtuell statt. Die Unternehmen müssen sich an die aktuellen Umstände anpassen und auf Veränderungen vorbereitet sein. Vor allem die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort ist bei Arbeitnehmern gefragt.

Betrachtet man zunächst Konzepte der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, so lässt sich sagen, dass die ideale Arbeitszeit sehr individuell ist. Um eine gewisse Zeitgestaltung zu ermöglichen, gibt es verschiedene Konzepte. Generell wird in dynamische, verschobene und variable Arbeitszeitgestaltung unterschieden. Die dynamische Arbeitszeitgestaltung kann mittels Teilzeitarbeit oder Jobsharing ermöglicht werden, die variable Arbeitszeitgestaltung durch Gleitzeit- oder Vertrauensarbeit und die verschobene Arbeitszeitgestaltung mit Hilfe eines Arbeitszeitkontos erreicht werden.

Alle diese Maßnahmen zielen darauf ab, dem Arbeitnehmer eine bessere Zeitgestaltung zu ermöglichen und eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Arbeitsleben zu erreichen.

Betrachtet man dagegen die flexiblen Arbeitsplatzkonzepte, so lässt sich zusammenfassend sagen, dass der Grundgedanke vieler neumoderner Arbeitsplätze offene Räume sind, die flexibel genutzt werden können und Raum für interaktive Zusammenarbeit bietet. Unternehmen reduzieren weltweit ihre Büroflächen und feste Arbeitsplätze. Es wird immer häufiger an unterschiedlichen Orten innerhalb und auch außerhalb des Unternehmens gearbeitet. Das klassische Home-Office spielt hierbei eine wesentliche Rolle, aber auch öffentliche Räume wie Flughäfen, Cafés oder ähnliches.

Insgesamt lässt sich sagen, dass es viele Formen der Flexibilisierung von Arbeitsplätzen gibt. Im Gegensatz zu dem klassischen Schreibtisch und den klassischen Besprechungsräumen, gibt es heutzutage viele Möglichkeiten, um ein produktiveres und effektiveres Arbeitsklima herzustellen. Dabei ist es von zentraler Bedeutung Einzel- und Gruppenarbeit sowohl im privaten als auch im öffentlichen Raum bestmöglich zu fördern. Durch Offenheit und Flexibilisierungsmöglichkeiten von Besprechungsräumen und Besprechungsnischen können Kreativität und internen Austausch gefördert werden.

Google und Microsoft sind Vorreiter im Hinblick auf flexible Arbeitskonzepte. In der Arbeit wurde sowohl der Unternehmenssitz von Google in München, als auch von Microsoft genauer betrachtet.

Microsoft wurde im Jahr 1983 gegründet und ist mittlerweile weltweit führender Hersteller von Standardsoftware, Services und Lösungen. Hinsichtlich der Mitarbeiterführung legen sie viel Wert auf offene Plattformen, wenig Hierarchien und Teamarbeit. Microsoft ist bekannt durch ihr neumodernes Arbeitskonzept namens Smart Workplace. Mitarbeiter können hier frei wählen wann, wo und mit wem sie zusammenarbeiten wollen. Hierarchie- und Abteilungsgrenzen spielen dort keine Rolle, fließende Übergänge von Arbeit und Privatem sind erlaubt. Hinzu kommt, dass die unterschiedlichen Arbeitsmethoden durch gewisse, kreative Raumkonzepte gefördert werden. Die Räume sind individuell eingerichtet und dienen teilweise für Einzelarbeit oder Besprechungen. All dies zielt darauf ab, die Motivation, Produktivität und Dynamik der Mitarbeiter zu fördern.

Das Unternehmen Google ist ebenfalls wie Microsoft ein Vorreiter bezüglich flexibler Arbeitsplatzgestaltung. Die Mitarbeiter dort genießen viele Vorteile, wie beispielsweise kostenlose Mahlzeiten, Reinigungsdienste oder Gesundheitsversorgungen. Mitarbeiter genießen vielfältige Vorteile, beispielsweise kostenlose Mahlzeiten, Reinigungsdienste oder Gesundheitsversorgungen. So sparen sie Zeit und steigern ihre Gesundheit und Produktivität. Auch mit den Unternehmensleitsätzen verdeutlichen sie, wie wichtig ihnen

der Wohlfühlfaktor ihrer Mitarbeiter ist. Die Büroräume sind ebenso sehr kreativ und individuell gestaltet.

Zunächst einmal hört sich ein derartiges Arbeitskonzept perfekt an, allerdings muss man diese Flexibilisierung und damit auch die Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben durchaus kritisch hinterfragen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Chance für Arbeitgeber einerseits darin besteht, dass er von motivierten und zufriedenen Mitarbeitern profitiert und andererseits durch ein flexibles Arbeitskonzept das Arbeitgeberimage und die Position auf dem Arbeitsmarkt stärken kann. Als Risikofaktor kann dagegen aufgeführt werden, dass flexible Arbeitskonzepte wie Home-Office, Vertrauensarbeitszeit oder ähnliches die Kontrolle der Arbeitsproduktivität von Mitarbeitern erschwert. Ein weiteres Risiko von flexiblen Arbeitskonzepten ist der eventuelle Widerspruch mit Wirtschaftlichkeit und maximaler Kundenorientierung. Vor allem im Dienstleistungssektor ist es schwierig flexible Arbeitszeiten und Kundenbetreuung unter einen Hut zu bringen. Des Weiteren bedeutet die Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben größere Berührungspunkte mit privaten Problemen. Das Privatleben kann sich also auch negativ auf die Arbeitsleistung des Mitarbeiters auswirken.

Betrachtet man dagegen die Chancen und Risiken für Arbeitnehmer, so lässt sich sagen, dass durch flexible Arbeits- und Arbeitsplatzkonzepte der Mitarbeiter seine Zeit und seinen Ort individuell einteilen und dadurch Arbeits- und Privatleben leichter miteinander in Einklang bringen kann. Ein mögliches Risiko ist dagegen allerdings die erschwerte Balance zwischen den Phasen der Arbeit und der Freizeit, da diese häufig ineinander verschmelzen und so zu erhöhtem Stress oder Krankheiten führen kann. Als weiteren Risikofaktor ist auch die ständige Erreichbarkeit zu betrachten, sowie die häufigeren Ruhestörungen durch Kollegen bei offenen Bürolandschaften.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Flexibilisierung der Arbeitswelt für Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowohl Chancen, als auch Risiken mit sich bringt. Aus diesem Grund ist es wichtig gewisse Erfolgsvoraussetzungen zu schaffen, um die Risiken dabei so gering wie möglich zu halten.

Die erfolgreiche Umsetzung von Flexibilisierungsmaßnahmen erfordert sinnvolle Konzepte und ausreichende Informationen und Kommunikationsregeln. Außerdem ist eine sensibilisierte Führung wichtig. Arbeitnehmern muss ein gewisser Freiraum eingeräumt werden, allerdings sollte auch darauf geachtet werden, dass damit sinnvoll und effektiv umgegangen wird. So sollten Führungskräfte auch aufmerksam bei übermäßiger Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben auf Mitarbeiter ein Auge haben, um so frühzeitig erhöhten Stressfaktoren oder Krankheiten vorzubeugen.

## 5.2 Implikationen

Mit den Beispielen von Microsoft und Google München und ihren flexiblen Arbeitskonzepten zeigt die Arbeit, dass Flexibilisierung der Arbeitswelt immer beliebter und realisierbarer wird.

In den Ergebnissen zeigte sich außerdem, dass flexible Arbeitskonzepte mit etlichen Vorteilen verbunden sind, sowohl für Arbeitgeber, als auch Arbeitnehmer.

Aus dieser Arbeit lassen sich außerdem Handlungsempfehlungen ableiten, die für sinnvolle Verwendung von flexiblen Arbeitskonzepten wichtig sind, um Risiken zu vermeiden.

Es lässt sich jedoch sagen, dass die Antwort auf den Erfolgsfaktor der Flexibilisierung der Arbeitswelt so vielfältig ist, wie die Menschen an sich. Die Effektivität eines Menschen hängt von vielen ganz unterschiedlichen Faktoren ab, dem privaten Umfeld, der Unternehmensvision, den Kollegen und vielen weiteren. Nichtsdestotrotz sorgt ein flexibles Arbeitsumfeld für mehr Handlungsspielraum und Entfaltungsmöglichkeiten und wird bei einem verantwortungsbewussten Umgang nach und nach zum Erfolg führen.

## 5.3 Limitationen

Eine mögliche Schwäche der Arbeit ist es, dass sich lediglich auf flexible Arbeitskonzepte hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort eingegangen wurde und dadurch die Ergebnisse sich nicht auf die Flexibilisierung der Arbeitswelt im Allgemeinen beziehen.

Zudem ist unklar, wie weit sich die gefundenen Zusammenhänge verallgemeinern lassen, da sich die Arbeit auf Flexibilisierung in deutschen Unternehmen beschränkt hat.

## 5.4 Ausblick

Für die zukünftige Forschung ergeben sich mehrere spannende Themenfelder, zum einen könnte die Thematik auf internationale Unternehmen ausgebaut werden. So könnten beispielsweise deutsche Unternehmen mit internationalen Unternehmen verglichen werden.

Auch die Flexibilisierungsformen könnten erweitert werden, also nicht nur die Betrachtung von Arbeitszeit und Arbeitsort, sondern beispielsweise auch von Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit oder ähnliches.

Des Weiteren könnte die Fragestellung erweitert und mit Hilfe einer explorativen Befragung beantwortet werden. Es könnten beispielsweise Arbeitnehmer und Arbeitgeber mit und ohne flexiblen Arbeitsbedingungen befragt werden.

All dies würde einen guten Rahmen für zukünftige Forschungen abgeben.

---

## Literaturverzeichnis

### Monografien

Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus; Herausgeber (Hrsg.): Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren, Berlin 2012.

Becker, Ruth/Kortendiek, Beate: Handbuch Frauen und Geschlechterforschung. Wiesbaden 2008.

Bornwasser, Manfred/Zülch Gert (Hrsg.): Arbeitszeit - Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Wiesbaden 2013.

Cassens, Manfred: Work-Life-Balance. Wie Sie Berufs- und Privatleben in Einklang bringen. München 2003 in Schnieder, Stefan: Work Life Balance in Unternehmen. Eine Chance im Wettbewerb um Fachkräfte. Hamburg 2013.

Collatz, Annelen/Gudat, Karin: Work-Life-Balance. Bd. 25, Göttingen 2011.

Hummel, Thomas R.: Innovationen in der Arbeitswelt und Auswirkungen auf die Work-Life-Balance, 2010. In: Schnieder, Stefan: Work Life Balance in Unternehmen. Eine Chance im Wettbewerb um Fachkräfte. Hamburg 2013.

Keller, B./Seifert, H. (2007): Atypische Beschäftigungsverhältnisse - Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: Szydlik, Marc (Hrsg.): Flexibilisierung. Folgen für Arbeit und Familie. Wiesbaden 2008.

Kettler, Benita von: (R)evolution der Arbeit – Warum Work-Life Balance zum Megathema wird und sich trotzdem verändert. Wie konkrete Handlungsempfehlungen und gezielte Projekte aussehen. 2010. In: Schnieder, Stefan: Work Life Balance in Unternehmen. Eine Chance im Wettbewerb um Fachkräfte. Hamburg 2013.

Keuper, Frank (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation. Planung, Entstehung, Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden 2013.

Klaffke, Martin (Hrsg.): Arbeitsplatz der Zukunft: Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele. Wiesbaden 2016.

Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement. 2. Aufl., Heidelberg 2012.



Mehl, R./Dmoch, T./Tschödrich: Customer Management 3.0 - Kundenerwartungen und Chancen für Unternehmen in der Welt von morgen. 2011. in: Keuper, Frank/Hamidian, Kiumars/Verwaayen, Eric/Kalinowski, Torsten/Kraijo Christian (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation, Planung, Entstehung und Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden 2013.

Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg 2008.

Schnieder, Stefan: Work Life Balance in Unternehmen: Eine Chance im Wettbewerb um Fachkräfte, Hamburg 2013.

Szydlik, Marc (Hrsg.): Flexibilisierung: Folgen für Arbeit und Familie. Wiesbaden 2008.

Thurow, L.C.: Die Zukunft des Kapitalismus. Düsseldorf, München 1996. In: Szydlik, Marc (Hrsg.): Flexibilisierung. Folgen für Arbeit und Familie. Wiesbaden 2008.

Wagner, Dieter; Herlt, Susanne: Perspektiven des Personalmanagements. Wiesbaden 2010.

Zwahr, Annette (Hrsg.): Der Brockhaus. In fünf Bänden. 8., neu bearb. Aufl. Mannheim 1993.

### **Internetquellen**

ARD ZDF Onlinestudie: Neun von zehn Deutschen online. 2017, <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/ardzdf-onlinestudie-2017/onlinenutzung/>, [Stand 18.06.2018].

Continental. Arbeitnehmerumfrage: Welche drei Maßnahmen im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind für Sie am wichtigsten? September 2013, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/275019/umfrage/wichtige-massnahmen-im-betrieblichen-gesundheitsmanagement/>, [Stand 29.05.18].

Duden Online Wörterbuch: <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/globalisierung>, [Stand 14.05.2018].

Google: Benefits, <https://careers.microsoft.com/us/en/benefits> , [Stand 06.06.2018].

Google: How we hire, <https://careers.google.com/how-we-care-for-googlers/>, [Stand 06.06.2018].

Google: Munich, <https://careers.google.com/locations/munich/>, [Stand 06.06.2018].

Google: Unser Unternehmen, <https://www.google.com/about/our-company/>, [Stand 06.06.2018].

Google: Unternehmensgeschichte, <https://www.google.com/about/our-story/>, [Stand 06.06.2018].

Immobilien Zeitung. Welche der folgenden Faktoren empfinden Sie am Arbeitsplatz als störend? April 2011, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/184025/umfrage/meinung-zu-stoerfaktoren-am-arbeitsplatz-in-bueros/> [Stand 29.05.18].

Kienbaum Communications: MultiGEN 2020, Oktober 2014, [http://assets.kienbaum.com/downloads/MultiGen-2020\\_Kienbaum-Studie\\_2015.pdf?mtime=20160726161652](http://assets.kienbaum.com/downloads/MultiGen-2020_Kienbaum-Studie_2015.pdf?mtime=20160726161652), [Stand 18.06.2018].

Microsoft: Microsoft Deutschland. <https://www.microsoft.com/de-de/about/company>, [Stand 01.06.2018].

Microsoft: Microsoft Fast Facts. <https://news.microsoft.com/de-de/fast-facts/>, [Stand 01.06.2018].

Microsoft: Munich Job Opportunities. <https://careers.microsoft.com/us/en/l-munich>, [Stand 01.06.2018].

Microsoft: „Smart Workspace“ in München-Schwabing. 27.02.18, <https://enterprise.microsoft.com/de-de/articles/digital-transformation/smart-workspace-in-munich-schwabing/>, [Stand 01.06.2018].

Microsoft: Vernetztes Arbeiten. 27.02.18, <https://enterprise.microsoft.com/de-de/articles/digital-transformation/vernetztes-arbeiten-worklifeflow-bei-microsoft-deutschland/>, [Stand 01.06.2018].

Microsoft: Why Microsoft. <https://careers.microsoft.com/us/en>, [Stand 01.06.2018].

Union Investment. Wenn Sie an einen idealen Büroarbeitsplatz für sich selbst denken - was wäre Ihnen dabei besonders wichtig? März 2011, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182887/umfrage/wichtige-kriterien-fuer-den-bueroarbeitsplatz/> [Stand 29.05.18].

YouGov. Haben Sie bei privaten Tätigkeiten am Arbeitsplatz ein schlechtes Gewissen? November 2016, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/629857/umfrage/umfrage-zum-schlechten-gewissen-bei-privaten-taetigkeiten-am-arbeitsplatz-in-deutschland/> [Stand 29.05.18].

YouGov. Welche privaten Tätigkeiten erledigen Sie manchmal während der Arbeitszeit? November 2016, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/629824/umfrage/umfrage-zu-privaten-taetigkeiten-am-arbeitsplatz-in-deutschland/> [Stand 29.05.18].

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname