



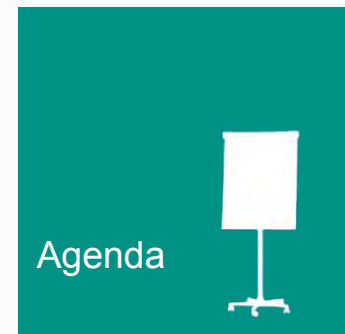
**Flexibilität =
Vereinbarkeit?**

Schöne neue Arbeitswelt?



Bedürfnisse, Angebote und Lösungsstrategien für Wissensarbeiter

1. Schöne neue Arbeitswelt – was verändert sich?
2. Chancen und Herausforderungen für Individuum und Unternehmen
3. Praxisbeispiel Microsoft Schweiz



Die Arbeitswelt verändert sich rasant Weil wir anders können, wollen & müssen

The collage consists of three distinct images. On the left is a screenshot of a newspaper article from 'Tages-Anzeiger' with the 'Blick.ch' logo. The article is titled 'Die Stubenhocker von...' and discusses Microsoft employees working from home. In the center is a photograph of a woman with long dark hair, wearing a light-colored top, sitting at a desk with a laptop and talking on a mobile phone. On the right is a video player showing a man in a pink shirt sitting at a round white dining table, working on a laptop. The video player includes a play button, a progress bar, and a title 'Das Büro zuhause (10vor10, 29.12.2011)'.

Blick.ch Suchbeg
ZÜRICH SCHWEIZ AUSLAND WIR
Computer & Software Mobil Internet
Seite-1-Girl Mode Ratgeber E

Tages-Anzeiger
ZÜRICH SCHWEIZ AUSLAND WIR
Computer & Software Mobil Internet

Die Stubenhocker von
Interview: Reto Knobel. Aktualisiert am 19.0
Seit einem Monat arbeiten alle 5
Microsoft Schweiz zu Hause. Ka
Freiheit wird geschätzt, aber niel

Das gabs noch nie!
Microsoft ma
Publiziert: 05.07.2011, Aktualisiert: 14.01.2012

Ex
un
Ho
«A
mt
im
Ba
Si
Er
Ha
arl

Kann zu Hause bleiben: Microsoft-Mit-
arbeiterin Vanessa.

SF 10VOR10

Das Büro zuhause (10vor10, 29.12.2011)



Office

UNDER CONSTRUCTION

Führt mehr Flexibilität wirklich zu einer besseren Vereinbarkeit?



Die drei Treiber dieser Veränderungen

Eine Kultur, die auf Eigenverantwortung und Vertrauen basiert und ein erfolgreiches Zusammenbringen von unterschiedlichen Mitarbeitenden fördert.



Menschen

Schaffung eines Umfelds, das eine optimale Mischung aus individueller und kooperativer Arbeit unterstützt.











Orte

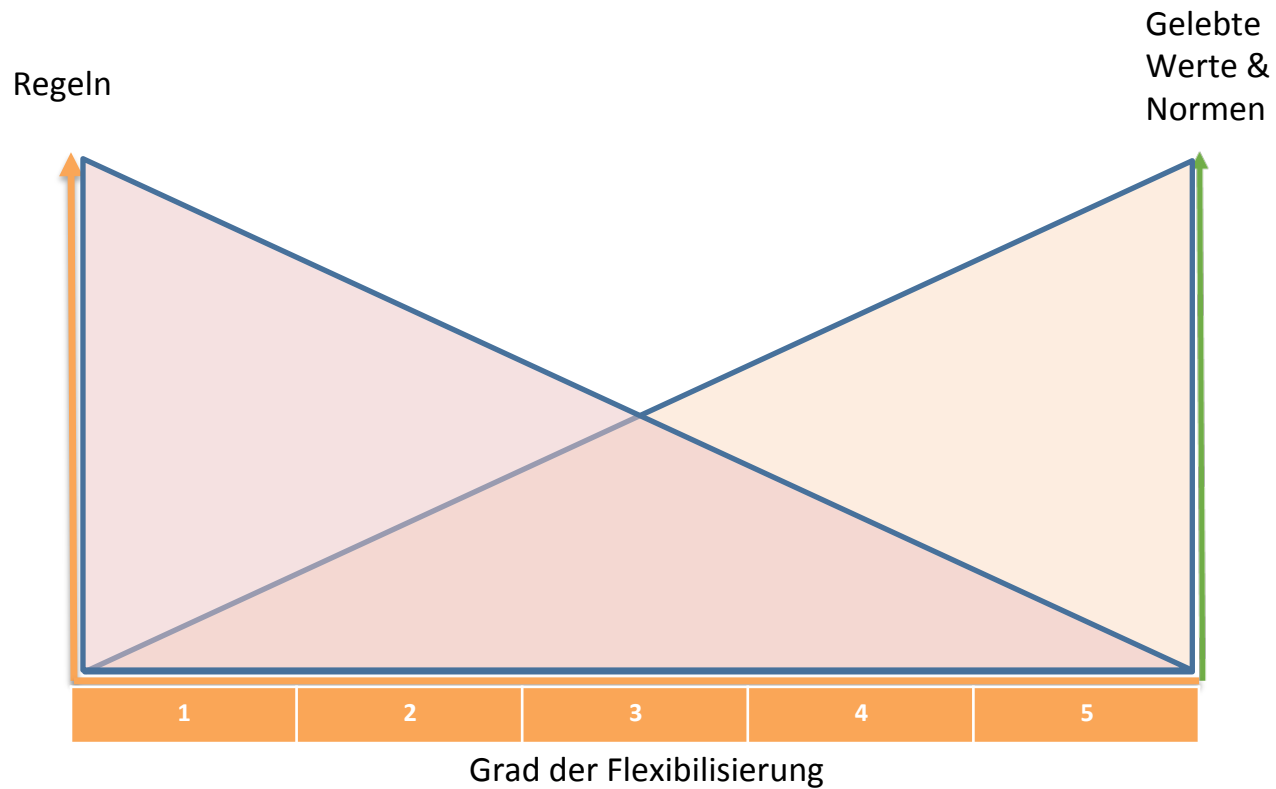
Bereitstellung von Technologie, welche zeit- und ortsunabhängige Kollaboration unterstützt.



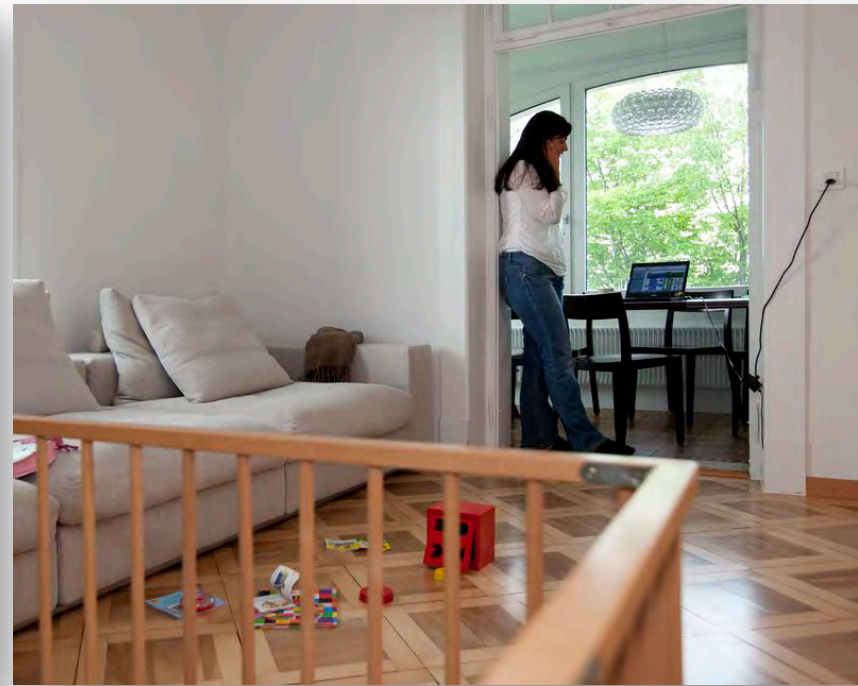
Technologie

	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
Dimensionen	Ortsgebundene Arbeit 	Mobil-flexible Arbeit als Ausnahme 	Umbruch und schleichende Ablösung 	Mobil-flexible Arbeit weitgehend etabliert 	Netzwerk-Unternehmen 
Raumgestaltung und Architektur 	<ul style="list-style-type: none"> • feste Arbeitsplätze • Ausstattung widerspiegelt den Status (z.B. Einzelbüros für hohe Führungskräfte) • Besprechungsräume vor allem für formale Meetings genutzt • viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • überwiegend feste Arbeitsplätze • Experimente mit Arbeit an anderen Orten (z.B. Meeting in der Kantine) • viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • feste oder flexible Arbeitsplätze • Infrastrukturveränderungen werden aktiv als Chance für neue, flexible Strukturen genutzt • vereinzelte Zonen für ungestörtes Arbeiten, virtuelle Meetings und informelle Diskussionen • weniger Trennung zwischen informellen und formellen Räumen 	<ul style="list-style-type: none"> • feste oder flexible Arbeitsplätze • Flächenumverteilung von Einzelarbeitsplätzen hin zu Begegnungsräumen (für formelle wie informelle Besprechungen) • unterschiedliche Zonen je Tätigkeit in einer offenen Bürolandschaft • Rückzugsmöglichkeiten und Ruheräume 	<ul style="list-style-type: none"> • vielfältige Zonen und Rückzugsräume vorhanden • offizieller Arbeitsort und tatsächlicher Arbeitsort stimmen vielfach nicht überein • Dezentralisierung der Unternehmensstandorte • Nutzung von Hubs und Co-Working Locations
Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • keine oder fast keine mobilen Geräte (Lap-top/Smartphone) • Zugang von ausserhalb (Remote Access) auf Unternehmensserver nicht möglich • abgesehen von Email und Kalender keine speziellen Kollaborations-Tools • falls Intranet vorhanden wird es als Einweg-Kommunikation eingesetzt (Top-Down) • viele papierbasierte Prozesse (die Anwesenheit vor Ort erfordern) 	<ul style="list-style-type: none"> • mobile Arbeitsgeräte (Laptop/Smartphone) nicht standardmässig verfügbar • Zugang von ausserhalb (Remote Access) nur begrenzt möglich • abgesehen von Email und Kalender keine speziellen Kollaborations-Tools • Intranet als Einweg-Kommunikation (Top-Down) • private Geräte werden für berufliche Tätigkeiten genutzt, sind aber nicht strukturiert in Firmennetze eingebunden • Pilotprojekte zur Einführung der nächsten Technologiegeneration (Hardware, Software, Kollaborationstechnologien) 	<ul style="list-style-type: none"> • mobile Arbeitsgeräte für viele Mitarbeitende verfügbar • grosse Unterschiede bei Technologiekenntnissen und -nutzung • viel «IT-Anarchie» (regio Nutzung von privaten/externen Tools und Lösungen) • bessere/neuere Ausstattung eher für hohe Führungskräfte oder für die, die es stark erfordern • Intranet vereinzelt auch als Mehrweg-Kommunikation (z.B. Diskussionsforen oder interne Blogs auch für Mitarbeitende) 	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop, Smartphone & Remote Access Service als Standard für alle Mitarbeitenden • Unified Communication & Collaboration (UC) Lösung ist eingeführt und wird mehrheitlich genutzt • vereinzelter Einsatz von Kollaborations-Tools, die z.B. das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten erlauben • Experimente mit firmen-internen sozialen Netzwerken, aber nicht flächendeckender Einsatz • Intranet als Mehrweg-Kommunikation: Möglichkeit für die Mitarbeitenden, selber Inhalte zu kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop, Smartphone, Remote Access Service als Standard, ebenso UCC • umfangreicher Einsatz von firmen-internen sozialen Netzwerken («Enterprise Social») • Kollaborationstools sind implementiert; neue Tools werden laufend ausprobiert und bei Bedarf eingesetzt • «Bring your Own Devices», d.h. explizite Möglichkeit, private Geräte einzubringen und zu nutzen; oder aber Mitarbeitende können aus einer Palette von Geräten wählen
Betriebliche Regelung und HR-Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiten ausserhalb des Unternehmens nicht erlaubt • keine speziellen Massnahmen in der Personal- oder Organisationsentwicklung in Bezug auf flexibles Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • mobil-flexibles Arbeiten in Ausnahmefällen gestattet, meist aber hohe Auflagen und viel Kontrolle • regelmässiges flexibles Arbeiten oft durch Ausnahmebewilligungen geregelt • in Einzelfällen auch mehr Spielraum (z.B. für hohe Führungspersonen oder Spezialprojekte) • keine speziellen Massnahmen in der Personal- oder Organisationsentwicklung in Bezug auf flexibles Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • mobil-flexibles Arbeiten wird praktiziert, ist aber nicht formal geregelt • Uneinheitlichkeit und/oder die Regelung hinkt der Praxis hinterher • Massnahmen der Personal- oder Organisationsentwicklung in Bezug auf flexibles Arbeiten werden diskutiert, aber noch nicht flächendeckend umgesetzt • Mitarbeitende probieren selber viele neue Formen der Zusammenarbeit aus (ohne explizite Unterstützung seitens HR/Geschäftsleitung) 	<ul style="list-style-type: none"> • mobil-flexibles Arbeiten ist klar geregelt und unterstützt; passende Absprachen vorhanden und werden laufend angepasst • Einigung auf eine bestimmte formale Regelung • mobil-flexibles Arbeiten wird als Teil der Personal- oder Organisationsentwicklung mit konkreten Massnahmen gefördert (z.B. Coachings, Schulungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilisierung von Arbeit ist die Norm und es gibt viel Erfahrungswissen dazu, daher sind kaum noch formale Regelungen nötig • laufende und systematische Förderung mobil-flexibler Arbeit • Massnahmen zur Erfassung und Optimierung der Vertrauenskultur und des Mitarbeitenden-Engagement vorhanden (bspw. Mitarbeiterbefragungen)
Führung 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung über Präsenz • Führung über Auftrag und Ausführung • klare Rollenzuweisungen und Hierarchien 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung generell über Präsenz und über Auftrag und Ausführung • in Ausnahmefällen auch mehr operative Verantwortung und keine Führung über Präsenz mehr (z.B. Projektleiter im Ausseinsatz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung mehrheitlich über Präsenz; z.T. aber auch über Ziele/Ergebnisse • Zielvereinbarungen vorhanden, spielen aber nur eine geringe Rolle • Handlungsspielraum der Mitarbeitenden ist sehr uneinheitlich (abhängig vom Vorgesetzten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung über Zielvereinbarungen mit klar definiertem Beteiligungs- und Vereinbarungsprozess, überprüfbaren Kriterien • generell grosser Handlungsspielraum • eher flache Hierarchien • Führungskräfte verstehen sich auch als Unterstützer und Coach • Person (statt Rolle) steht im Vordergrund • vereinzelter Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zur Leistungsbeurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Führen über Ziele/Ergebnisse im ganzen Unternehmen etabliert • flache Hierarchien • Führung als Begleitung der Entwicklung • aufgrund der projektbasierten Organisationsform gibt es meist mehr als nur eine Führungsperson • Verbreiteter Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zur Leistungsbeurteilung
Werte und Normen	<ul style="list-style-type: none"> • absolute Trennung zwischen Arbeit und Privatem • kein mobil-flexibles Arbeiten möglich; befürchtet werden u.a. Kontrollverlust, Störung des Informationsflusses, Ineffizienz, oder sogar Nichtstun 	<ul style="list-style-type: none"> • starke Trennung zwischen Arbeit und Privatem • Gewährung von Home Office teilweise als Bevorzugung oder Anerkennung • Mitarbeitende im Home Office werden allgemein als abwesend wahrgenommen • viel Kommentierung und soziale Kontrolle der flexibel Arbeitenden; auch Misstrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Privates und Arbeit werden mehr und mehr vermischt (z.B. ist es allgemein akzeptiert, kurze private Angelegenheit während der Arbeitszeit im Büro zu erledigen oder es wird erwartet, auch zu Hause erreichbar zu sein) • Wunsch nach mobil-flexibler Arbeit wächst • Vor-/Nachteile werden intensiv diskutiert; viele (auch mühsame) Verhandlungen zum Thema • befürchtet wird v.a. der Verlust von informellem Austausch 	<ul style="list-style-type: none"> • stärkere Vermischung von Arbeit und Privatem (z.B. Offenlegung der Agenden) • Offline-Zeiten (z.B. für konzentriertes Arbeiten, aber auch zur Erholung) werden zunehmend anerkannt • breiter Konsens über die Vorteile mobil-flexibler Arbeit • mobil-flexibles Arbeiten wird für die Arbeitgeberattraktivität strategisch eingesetzt • Pendeln ausserhalb der Hauptverkehrszeiten wird möglich wegen breiter Akzeptanz • befürchtet wird eher Überarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermischung von Arbeit und Privatem (z.B. Besprechung am Telefon spät abends, dafür tagstüber Sport machen) • Offline-Zeiten sind fester Bestandteil der Firmenkultur • mobil-flexibles Arbeiten ist der normale Modus • Flexibilität ermöglicht Personen/Teams die bestmögliche Steigerung von Produktivität und Zufriedenheit • Risiken/Probleme bezüglich Erreichbarkeit oder Überarbeitung werden aktiv angegangen

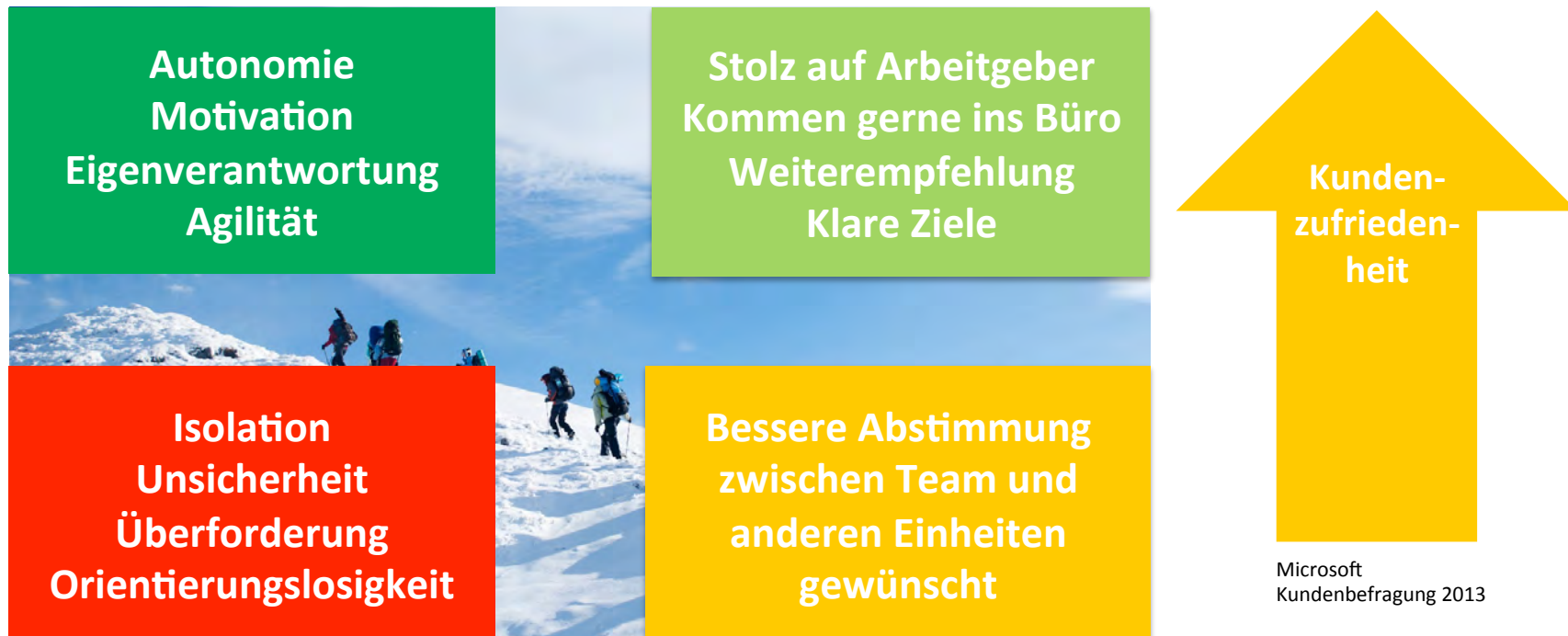
Von Regeln zu gelebten Werten



Der Virtual Summer von Microsoft



Richtig Führen und Begleiten



Chancen und Gefahren
flexibler Arbeitsformen

Microsoft Mitarbeiter-
befragung 2013

Microsoft
Kundenbefragung 2013

Was hat unser Change Projekt gebracht?



-20%
Reisezeit

#2
Great Place to Work

↑
Diversity

-15%
Unterhaltskosten

-30%
Abwesenheit

-30%
CO² Fussabdruck

+10%
Produktivität

↑
Kundenzufriedenheit

Für flexible Arbeitsformen ohne Druck und Zwang

Um Karriere und Familie in eine Balance zu bringen, braucht es keine Frauenquoten. Es genügt, wenn Arbeitgeber neue Bedürfnisse akzeptieren und unterstützen, meint Petra Jenner

Darf man als moderne berufstätige Frau heute gegen eine Frauenquote sein? Ich bin es, stelle aber fest, dass ich damit fast in die gleiche Ecke gestellt werden wie die Gegner des Frauenstimmrechts, die nach 1971 die Gleichstellung von Mann und Frau zu verhindern suchten.

Als Frau in einer Geschäftsleitungsposition in der Schweiz zähle ich zu einer Minderheit von 5 Prozent. Etwas häufiger bin ich mit der Frage konfrontiert, wie man dieses Ungleichgewicht bekämpfen sollte und ob es dazu eine Frauenquote brauche. In dieser Frage gibt es momentan nicht zwei, sondern drei Lager: die vehementen Gegner, die Befürworter der Frauenquote und die als „abers-Gruppierung“ Letztere nenne ich die »Anschlusser-Fraktion« – ihre Vertreter sind eigentlich gegen eine Frauenquote, sehen aber eine befristete Quote als notwendiges Übel, da ihnen der natürliche Vormarsch der Frauen zu lang dauert.

Ich bin klar für mehr Frauen, sehe aber in der Quote nicht das richtige Mittel, um dies zu erreichen. Es ist absolut unbestritten, dass ein höherer Frauenanteil in Wirtschaft und Politik ökonomisch sinnvoll und ansprecherwert ist. Unsere Zielgruppen und Absatzmärkte bestehen gleichermaßen aus Frauen und Männern. Darüber hinaus ist erwiesen, dass gemischte Teams produktiver zusammenarbeiten und dass gerade diese Durchmischung auch zu einem besseren Arbeitsklima führt. Ob Firmen mit höherem Frauenanteil automatisch nachhaltiger erfolgreicher sind, möchte ich nicht wissen. Da gibt es zwar entsprechende Korrelationsstudien, nicht aber den Nachweis einer Kausalität.

Für meine klare Ablehnung von Frauenquoten und Quotenfrauen sind im Wesentlichen zwei Probleme verantwortlich: der Eingriff in den Markt mit dem Zwangscharakter und die Bekämpfung von Diskriminierung durch Gegendiskriminierung. In einem Land wie der Schweiz mit einer Arbeitslosenquote von unter drei Prozent bei gleichzeitig zunehmendem Fachkräftemangel dürfen wir darauf vertrauen,

dass mittel- und langfristig der Markt spielt und die Frauen zurückholt in die Wirtschaft. Wir können es uns gar nicht leisten, auf die hervorragend ausgebildeten und motivierten Frauen zu verzichten. Der zweite Punkt betrifft die Fairness – diese muss für Frauen und Männer gewährleistet sein. Eine Quote führt unzweifelhaft zur Herabsetzung der Karrierechancen von Männern. Das ist keine konstruktive Lösung, sondern eher ein verzweifelter Gegenschlag.

Dass ich Quoten ablehne, heisst nicht, dass ich tatenlos abwarte – wir alle werden die berufliche Gleichstellung von Mann und Frau nur erleben, wenn wir jetzt handeln. Dabei komme ich zum Wichtigsten: Ich möchte uns Wirtschaftsvertreter sowie die Politik dazu auffordern, einen aktiven und konstruktiven Beitrag zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Frauen zu schaffen. Entsprechend setze ich mich in meiner Funktion als Geschäftsführerin von Microsoft Schweiz schon heute dafür ein, dass • bei gleicher Qualifikation die Frau vorzuziehen wird (womit wir in der Grauzone der weichen Quoten sind), • Verantwortliche für Personalrekrutierung und Führung auf geschlechtsspezifische Unterschiede sensibilisiert werden.

Petra Jenner



Petra Jenner ist seit 2011 als Country General Manager für Microsoft Schweiz verantwortlich. Vor ihrem Wechsel in die Schweiz betriebe sie die Microsoft Niederlassung in Österreich. Petra Jenner verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der IT-Branche und war in Zentral- und Nordamerika tätig.

• auf jeder Hierarchieebene Teilzeitmöglichkeiten ermöglicht werden, auch in der Geschäftsleitung.

• Flexible Arbeitsformen angeboren und vor allem auch vorgelebt werden. – Lassen Sie mich noch weiter gehen. Wer bringt denn die Kinder in die Krippen und holt sie keine acht Stunden später wieder ab? Wer bleibt zu Hause, wenn kurzfristig eine Lebensfortbildung angesagt wird oder das Kind krank ist? Wer geht mit den Kindern zum Kindergarten, der ausgerechnet dann arbeitet, wenn die meisten Menschen auch arbeiten, müssen? Wer hilft bei der Pflege von betagten Eltern mit? Oft sind es die Frauen, auch wenn der Wandel bei jungen Männern schon deutlich spürbar ist.

Gemäss einer Studie von Pro Familia legen schon heute 70 Prozent aller Männer bei der Auswahl eines Arbeitgebers auf die gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie Wert. 90 Prozent würden sich sogar eine Arbeitszeitreduktion wünschen. Der Trend ist klar: junge Väter wollen sich aktiver am Familienleben beteiligen. Dies wird nur dann möglich sein, wenn auch die Frau einen Teil zum Haushaltseinkommen beisteuert, was viele ohnehin wollen. Es ist ein Kreislauf, der dazu führt, dass Männer Frauen fördern und umgekehrt – ganz natürlich, ohne Druck oder Quoten. Einfach, weil zeitgemässe Bedürfnisse vom Arbeitgeber akzeptiert und mit entsprechenden Instrumenten unterstützt werden.

Karriere und Familie als sinnvolles Aneinanderknüpfen statt doppeltes Spannungsfeld lautet die Devise. Diese Balance lässt sich nur dann erzielen, wenn wir den Familienfrauen ihre Männer zurückgeben. Die teilweise vorherrschende Macho-Kultur auf den Teppichlagern lässt sich nicht dadurch bekämpfen, dass wir die Männer mittels Quoten aussperren. Es ist wirkungsvoller, ihnen ab und zu auch mal ein Baby oder einen Kochlöffel in die Hand zu drücken. Flexible Arbeitsformen ermöglichen dies – ohne Geschäftsverlust und Karriere-Einbussen.

Wir sind gefordert!

- Sensibilisierung der Führungskräfte
- Teilzeitangebote auf jeder Stufe
- Flexible Arbeitsformen für alle
- Zielvereinbarungen und Vertrauensarbeit statt Präsenz- und Kontrollkultur

Der Home Office Day als Impulsgeber Wir bleiben dran...



TRÄGER



FORSCHUNGSPARTNER

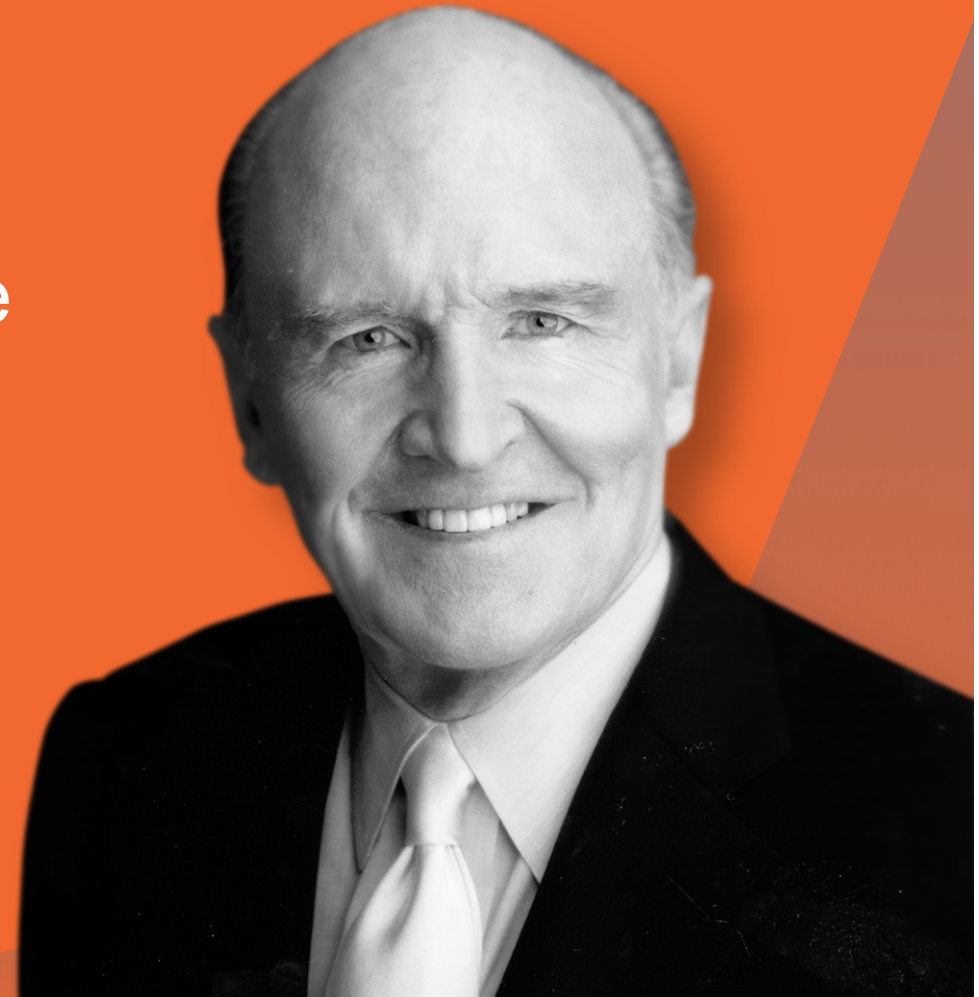


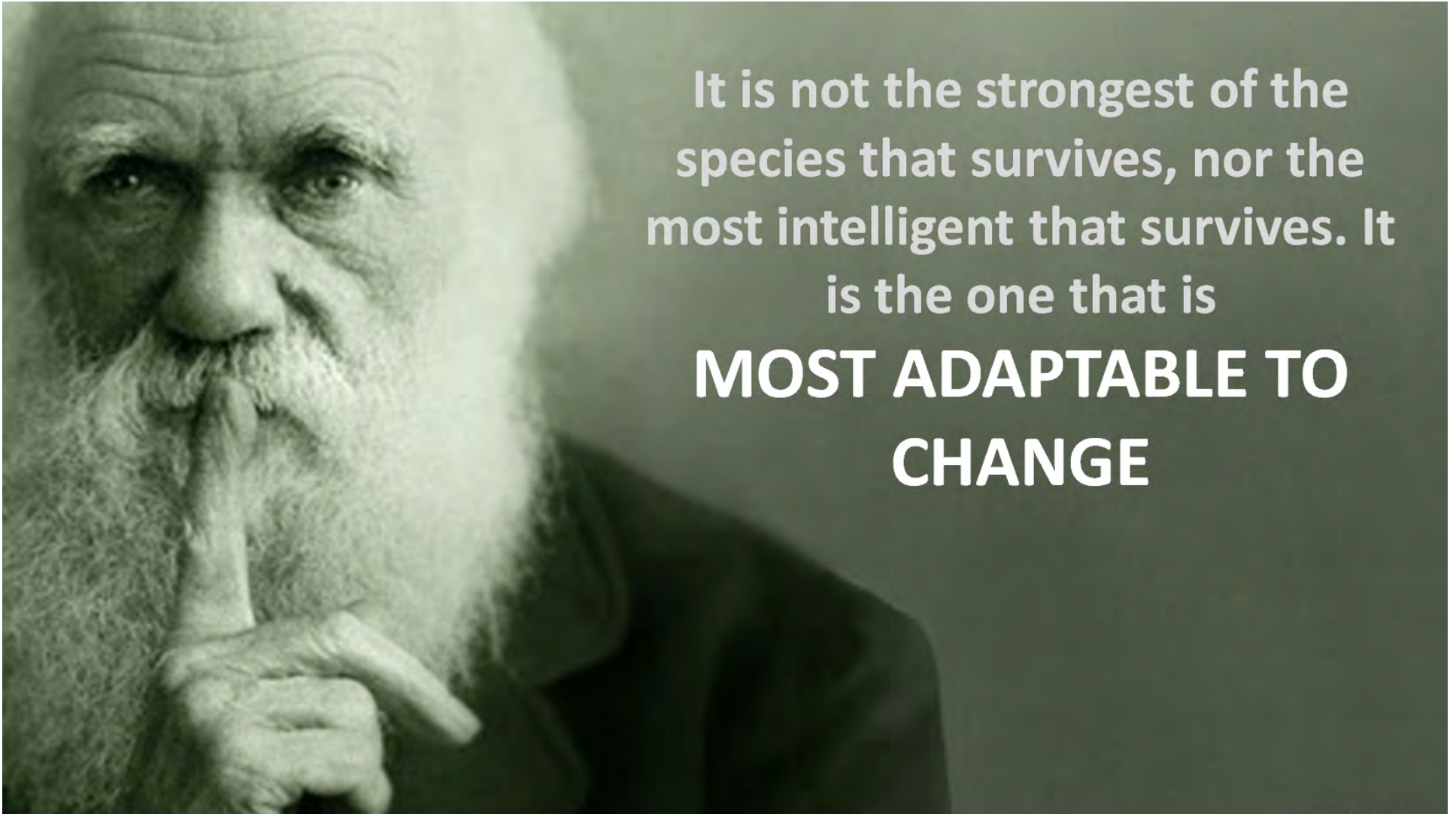
PATRONAT & NETZWERK



“If the rate of change on the outside exceeds the rate of change on the inside, the end is near.”

JACK WELCH





It is not the strongest of the
species that survives, nor the
most intelligent that survives. It
is the one that is
**MOST ADAPTABLE TO
CHANGE**



Herzlichen Dank!

bjosef@microsoft.com



HomeOfficeDay
barbarajosef

