

# Die Arbeitswelt im Wandel

Manuela Peter, Text und Bilder



## **Stimmen aus Forschung und Medien**

### **Was macht uns bei der Arbeit oder an unserer Arbeit glücklich?**

Die deutsche Glücksforscherin Ricarda Rehwaldt sagt, was aus ihrer Sicht wichtig ist: Sinnempfinden, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft.

Sinn empfinden Menschen im Kontext ihrer Arbeit dann, wenn sie sehen: Meine Arbeit wird wirklich gebraucht. Selbstverwirklichung bedeutet, die eigenen Stärken einzusetzen und die Potentiale immer weiter zu entfalten. Und eine Gemeinschaft zeichnet sich durch ein verbindendes Ziel, einen professionellen Umgang und auch durch Vertrauen aus.

### **Und welche Effekte hat Glück?**

Glück beeinflusst die Stimmung positiv, erhöht die Kreativität und Motivation und führt insgesamt zu einer höheren Leistungsfähigkeit.

Im Kontext von Arbeit reden wir aber eher selten von Glück. Auch im Jahre 2023 dominieren andere Schlagwörter wie beispielsweise mobil-flexibles Arbeiten, Fachkräftemangel, Agilität, Digitalisierung oder Arbeit 4.0. Die Arbeitswelt ist im Wandel. Hierarchien werden aufgeweicht. Verantwortung wird auf mehr Schultern verteilt, Mitarbeitende erhalten mehr Entscheidungskompetenzen.

Das Zukunftsinstitut schreibt: «Wir befinden uns in einer Zeit des Übergangs: Die kapitalistisch geprägten Vorstellungen von Karriere und Erfolg treten sukzessive in den Hintergrund. An ihrer Stelle nehmen Werte Platz, die nicht mehr unbedingt an harte Faktoren wie Einkommenshöhe und Status gekoppelt sind, sondern die mit weichen Faktoren wie Sinnhaftigkeit, Gestaltungsmöglichkeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbunden sind.»<sup>1</sup>

Die NZZ titelte am 11. März 2023 einen Beitrag mit: «Work-Life-Balance? Die strikte Trennung von Privatleben und Beruf ist eine Illusion. Manchmal macht das Durcheinander glücklich.» Und meint darin, dass beim Wunsch nach mehr Freizeit vergessen geht, dass auch die Arbeit unserem Leben Sinn gibt.

«Vier-Tage-Woche steigert Attraktivität eines Arbeitsgebers» lautet die Überschrift eines Textbeitrags von SRF vom 6. Mai 2023. Ist das ein

Arbeitsmodell der Zukunft?

Die Arbeit wird flexibler und dies auf verschiedenste Art und Weise. Durch die Digitalisierung können wir zeit- und ortsunabhängiger arbeiten. Vielfältiger werden auch die Arbeitsweisen und Zusammenarbeitsformen.

## Stimmen aus der Arbeitswelt

### Wie sehen dies Betriebe in Volketswil und Umgebung?

Um einzelne Eindrücke zu sammeln, treffe ich drei verschiedene Geschäftsführer:innen von kleineren Betrieben.

Ich treffe **Denise Ebhodaghe**, Geschäftsführerin vom Blumenhaus zum Stammbaum in Hegnau und Effretikon. Sie führt das Unternehmen seit 2004 und beschäftigt 12 Leute inkl. Lernende.

Ich besuche **Thomas Andermatt**, aufgewachsen in Volketswil und Geschäftsführer der this is us GmbH in Zürich Binz. Das Unternehmen kreiert nachhaltige Gastronomie- und Nutzungskonzepte und betreibt unter anderem auch das Café N'AU im Gemeinschaftszentrum. Ein Start-Up, gegründet im Jahr 2018 und mit aktuell 20 Mitarbeitenden.

Ich spreche auch mit **Marcel Künzler**, dem Geschäftsführer von iSpringer GmbH in Gutenswil. Gegründet im Jahr 2021, vermittelt und verleiht iSpringer qualifizierte Fachkräfte für das Gesundheitswesen. Marcel Künzler vermittelt jedoch nicht nur Personal, sondern ist auch selber immer wieder als Anästhesiepfleger temporär an der Front. Er beschäftigt 7 Festangestellte und knapp 100 Temporärkräfte.

Zum Einstieg in die einzelnen Gespräche interessiert mich:

### Welche Werte werden in der Arbeitswelt immer wichtiger?

«Gegenseitige Akzeptanz und Toleranz», nennt Denise Ebhodaghe. «Man muss auf Augenhöhe sein mit den Mitarbeitenden, die das Geld in die Firma bringen.» Der Erfolg ihres Unternehmens sei ein gemeinsamer Erfolg, zu dem viele Leuten beitragen.

«Respektvoller Umgang, ehrlich und wertschätzend», meint Marcel Künzler. Es sei essenziell, dass ein Unternehmen für sich klar definiert, warum es das tut, was es tut. Mitarbeitende können sich so mit dem «Warum» identifizieren.

«Sicherheit und Vertrauen geben», wiederum sagt Thomas Andermatt. Und präzisiert: Es gehe darum, den Menschen als Ganzes wahrzunehmen und ihm gleichzeitig auch Freiheit zu geben, bei der Arbeit den

**Bild oben: Blick ins Blumenhaus Stammbaum**

**Bild unten: Küche und Arbeitsplätze nahe beieinander: die Arbeitsräume der this is us GmbH**



eigenen Weg und die Antriebskraft zu finden. Im Gespräch zeigt sich das Thema «Werte» auf verschiedenen Ebenen. Thomas Andermatt ist natürlich auch die Wertigkeit von Food wichtig. Werte dienen der Identifikation und sich identifizieren können mit etwas, sei eine Form von Bereicherung. Und er mag es, im Unternehmen eine gemeinsame Identität zu kreieren.

Üblicherweise arbeiten drei bis vier Generationen in einem Unternehmen. Deren Lebenswelten sind unterschiedlich. Dies ist in den drei Unternehmen nicht anders. Marcel Künzler ist gegenseitiges Verständnis wichtig. Es brauche einerseits die Lebenserfahrung der älteren Generationen, andererseits aber auch den Lebensgeist der Jüngeren und deren Know-how des Neuen. Für Denise Ebhodaghe ist das Zusammenarbeiten der verschiedenen Generationen eine gute Übung, sich in Toleranz zu üben und auch andere Werte gelten zu lassen. Junge seien oft aufgrund von Social Media auf einem anderen Stand der Kreativität. Dies sei bereichernd. Dass die Jungen selbstbewusster auftreten, erlebt Denise nicht. Im Gegenteil, die Lernenden seien oft zurückhaltend und müssten immer mal wieder ermutigt werden. Auch Thomas Andermatt versucht bewusst, die Generationen zusammenzubringen. Das sei inspirierend, aber nicht immer einfach. Es brauche Austausch und manchmal helfen gemeinsame Regeln.

Der Fachkräftemangel ist ein präsent Thema. Denise Ebhodaghe fördert mit Lehrstellen den beruflichen Nachwuchs in ihrem Unternehmen. Das sei eine bewusste Investition. Lernende würden nach der abgeschlossenen Lehre oft bleiben oder später zurückkommen. So könne sie dem Fachkräftemangel gut entgegenwirken. Thomas Andermatt begegnet dem Thema mit Kreativität. Er ist überzeugt, dass Leidenschaft wichtiger ist als eine Ausbildung. Seine Mitarbeitenden sind mindestens zwei haben ausserdem mindestens zwei Aufgabenbereiche im Unternehmen, beispielsweise im Service und in der Logistik. Das sei einerseits für die Mitarbeitenden interessanter, andererseits gäbe dies der Organisation mehr Flexibilität. Seine Organisation müsse sowieso immer in Bewegung bleiben und beispielsweise auf saisonale Bedürfnisse eingehen. Thomas ist es zudem wichtig, auch immer wieder zurückzuschauen und stolz zu sein, was man zusammen erreicht habe. Von Misserfolgen versucht er sich nicht lähmen zu lassen und immer mit einer Prise Naivität neue Dinge anzupacken.

**«Leidenschaft  
ist wichtiger als  
eine Ausbildung»**

Marcel Künzler findet es wichtig, Quereinsteiger:innen zu fördern und zu akzeptieren. Gewisse Arbeiten in den Gesundheitsberufen liessen sich zudem anders aufteilen, da gäbe es durchaus noch etwas Spielraum. Das kratze zwar manchmal am Berufsethos, müsse aber trotzdem ausgehandelt werden. Er kennt den Vorwurf, der steigende Anteil an temporär Arbeitenden würde die Situation im Gesundheitswesen verschlimmern. Der steigende Anteil sei aber nicht die Ursache, sondern die Folge von schlechten Bedingungen. Temporäre Leute anzustellen seien manchmal schlicht die einzige Möglichkeit, den Betrieb sicherzustellen.

Arbeit und Privatleben vermischen sich aufgrund der Digitalisierung und Flexibilisierung zunehmend. Für Denise Ebhodaghe ist die Work Life Balance jedoch wichtig. Sie legt Wert auf eine klare Trennung und findet, man solle sich Pause und Abstand von der Arbeit gönnen. Das schliesse aber gemeinsame Anlässe nicht aus.

Auch Marcel Künzler ist ein Befürworter einer klaren Trennung von Arbeit und Freizeit. Das kann aber auch bedeuten, dass er an einem Arbeitsnachmittag auch mal eine Stunde Freizeit einplant – einfach bewusst und klar abgegrenzt.

Bei Thomas Andermatt hingegen verschmelzen Arbeit und Privatleben immer mehr. Das stimme für ihn so, brauche aber auch Energie. Bei Anlässen kultiviert er diese Verschmelzung auch mal bewusst und aktiv. Und gesteht ausserdem, dass er in seinem Unternehmen die richtige Balance noch nicht erreicht habe.

Da die Arbeitswelten bzw. müssen aktivere Rolle in der eigenen Arbeit ein-Künzler erwartet

**Freude,  
Anerkennung,  
Wertschätzung**

aktive Haltung. Er erwähnt aber auch, dass nicht alle Verantwortung übernehmen wollen. Eine Führungsperson müsse für die Lust an der Mitgestaltung durchaus etwas tun. Denise Ebhodaghe sagt: «Arbeitnehmende müssen sich einbringen können, um sich weiterentwickeln zu können. Dadurch gibt es Freude, Anerkennung, Wertschätzung.»

flexibler wird, können Arbeitende eine Gestaltung ihrer nehmen. Marcel und fördert diese

## **Ist es denn ein Privileg, sich Gedanken darüber zu machen, wie man arbeiten möchte?**

«Nein», betont Denise Ebhodaghe. «Ein gutes Geschäft läuft über gutes Personal. Ein gutes Produkt reicht nicht.» Deshalb sei gut gestaltete Arbeit essenziell, sonst würden ihr die Mitarbeitenden davonlaufen. Auch für Marcel Künzler ist es ein Muss: «Wir müssen uns dem Wandel anpassen und was gute Arbeit ausmacht auch aushandeln». Thomas Andermatt sieht es ähnlich: «Wir sind ein Start-Up. Wir müssen es besser machen und in die Zukunft gehen wollen.» Ständige Entwicklung und Weiterentwicklung.

## **Wo liegen Herausforderung und Chancen in der zukünftigen Arbeitswelt?**

Marcel Künzler sieht die Lebenswelten heute schneller ändern als früher, deshalb brauche es da eine gewisse Aufmerksamkeit. Eine gute Mischung von Mensch und Technik sei wichtig, die Menschlichkeit dürfe dabei aber nicht verloren gehen. Für Denise Ebhodaghe ist und bleibt es eine persönliche Herausforderung, eine gute Balance zwischen Trend und Altbewährtem zu finden. Chancen sieht sie beim Thema Nachhaltigkeit. Nachhaltiger zu werden, sei bereits in kleinen Schritten machbar. Thomas Andermatt sieht für seine Firma die Chance und Herausforderungen in einem: Die Kombination von Konzeptkreation für andere und das Betreiben von eigenen Lokalen habe viel Potential, es sei aber auch intensive Arbeit.

## **Und was macht am meisten Spass bei der Arbeit?**

«Die Vielfalt an Themen, Rollen, Personen und Perspektiven», betont Thomas Andermatt. «Es macht Freude, einerseits theoretisch zu konzipieren und andererseits auch praktisch umzusetzen.» «Etwas erschaffen, etwas bewirken, etwas verändern», sagt Marcel Künzler. «Es ist ein Privileg, sowohl die Rolle des Geschäftsführers als auch die Rolle des Einspringers im Spital zu leben.» Für Denise Ebhodaghe ist es ebenfalls ein bunter Strauss aus «kreativer Arbeit, Kontakt mit der Kundenschaft, Führung des Teams und Begleitung von Lernenden».

«Meine Arbeit macht Spass!» Diese Aussage ist in diesen drei Beispielen keine Zukunftsmusik.

### **Quelle**

**1** <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>