

# Obstschale und Tischfußball reichen nicht mehr

Die digitalen Technologien verändern das Arbeiten. Wer weiter Erfolg haben möchte, braucht Fähigkeiten, die bislang oft noch die zweite Geige spielen.

Von Thorsten Retta

**OSTBAYERN.** Noch vor zwei Jahren dachten viele, wenn sie über Home- und Mobileoffice sprachen, an leger gekleidete Mittzwanziger mit Laptop in Hängematten. Inzwischen ist das anders. Im März und April 2020 wurden Millionen Beschäftigte, die Büro- oder Wissenstätigkeiten nachgehen, vom Schreibtisch im Unternehmen an die Büro- und Küchentische in den eigenen vier Wänden geschickt. Die Coronakrise hat zu einer Transformation der Arbeitssituation geführt – in den Büros und in den Köpfen. Laut Deutschem Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) ist durch die Krise die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland im Homeoffice von 12 Prozent auf 33 Prozent gestiegen. Unterstellungen, Low Performer würden die Heimarbeit nutzen, um sich wegzuducken, hört man selten. Home- und Mobileoffice sind zu festen Bestandteilen des Arbeitslebens geworden.

## Die Loslösung der Arbeit von Raum und Zeit

Das zeigt eindrucksvoll, wie Digitalisierung und Technologisierung in Kombination mit dem andauernden Fachkräftemangel immer tiefgreifender den Lebensbereich „Karriere und Arbeit“ verändern. Die Pandemie war nicht der Auslöser, sie hat die Entwicklung jedoch beschleunigt. Die Tätigkeit an sich wird nicht nur von Raum



Soft Skills wie Kreativität, der offene Umgang mit Scheitern oder die Fähigkeit zur Kollaboration werden in der Arbeitswelt von morgen immer wichtiger. Foto: fizkes - stock.adobe.com

und Zeit gelöst, wenn überall und zu jeder Zeit gearbeitet werden kann. Es entstehen auch neue Wege, wie Arbeitgeber und Arbeitnehmer zueinanderfinden. Im Wettbewerb um die besten Köpfe reichen Obstschale und Tischfußball nicht mehr aus. „Flexicurity“, ein Schachtelwort aus den englischen Begriffen „Flexibility“ und „Security“ wird zum „gesellschaftlichen und ökonomischen Grundgedanken“, so Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx. Unternehmen, die die besten Köpfe für sich gewinnen möchten, müssen die notwendige Flexibilisierung der Arbeit ermöglichen und diese mit den Interessen der Arbeitnehmer nach Sicherheit verbinden.

Das Konzept der Work-Life-Balance scheint dabei zunehmend überholt. Es geht nicht mehr um die Herstellung einer Balance zwischen beidem. Arbei-

ten und Leben verschwimmen vielmehr ineinander. Erfolgreich rekrutieren werden die Betriebe, die es schaffen, beides bestmöglich zu integrieren.

## Hard Skills verlieren, Soft Skills gewinnen an Bedeutung

Anpassen an die neue Arbeitswelt müssen sich freilich auch die Arbeitnehmer: Jene, die morgen das größte technische Fachwissen in einem Bereich haben, müssen nicht zwingend die besten Jobs bekommen. Intelligente Roboter, Maschinen und Programme erobern immer mehr Bastionen menschlicher Intelligenz, die Halbwertszeit von Wissen sinkt stetig.

Das hat gravierende Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildung. „Der Fokus verschiebt sich von den Hard Skills auf die Soft Skills und das digitale Mindset. Denn es wird immer

schwieriger, zu prognostizieren, welche Fachkompetenzen in dieser sich schnell wandelnden Zukunft relevant werden“, so Julian Knorr, Gründer der Onestoptransformation AG. Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale wie Agilität, Kritikfähigkeit, Kreativität, Proaktivität, unternehmerische Handlungsorientierung sowie der offene Umgang mit Scheitern und die Fähigkeit zur Kollaboration würden zunehmend zum Fundament für einen nachhaltigen, erfolgreichen Weg in die Zukunft. Für Unternehmen heißt das wiederum: mehr Beachtung von Sozialkompetenz und Talenten, weniger Zertifikatsorientierung!

Das sehen auch Frank Bielecki und Thomas Jaksch, Gründer der Organisationsberatung be:Y, so. In einem Beitrag zur Zukunft der Arbeit für die Bertelsmann Stiftung schreiben sie: „In

dieser volatilen und komplexen Welt sind Standards und Schablonen nicht mehr tauglich. Organisationen müssen sich immer wieder neu erfinden und sich ihrer Umwelt anpassen können. Sie brauchen keine neuen Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, sondern eher grundlegende Prinzipien und Muster. Relevant sind Fähigkeiten der zweiten Ordnung, also Muster und generelle Reflexe.“ Weiterentwicklung und Ausprobieren müssten Tagesgeschäft sein, das Hinterfragen zur Normalität werden und Fehler als Erfahrungszuwachs angesehen werden.

## Rechenpower ist ausreichend, auf das Mindset kommt es an

Von den Veränderungen profitieren werden also vor allem jene, die diese Talente mitbringen beziehungsweise in der Lage sind, sie sich anzueignen. Daran sollte es laut Prof. Dr. Peter Fischer nicht scheitern: „Die Rechenpower ist ausreichend. Das menschliche Gehirn ist der größte Superrechner der Welt mit 80 Milliarden Nervenzellen.“ Für den Inhaber des Lehrstuhls Arbeits-, Organisations-, Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Regensburg ist vielmehr das Mindset, eine grundlegende Ablehnung neuer Technologien, die größte Hürde, wenn es um Qualifizierung und Anpassung an die neuen Anforderungen geht.

Nachvollziehbar ist diese Ablehnung, resultierend aus dem Gefühl einer Überforderung, durchaus. Das lindert jedoch nicht die wachsende Notwendigkeit, sich dem zu stellen – gerade für diejenigen, die Tätigkeiten mit hohem Automatisierungspotenzial ausüben und noch für Jahrzehnte im erwerbsfähigen Alter sind. „Wir erleben eine umfassende Digitalisierung aller Lebensbereiche. In zehn Jahren werden große Teile von Arbeit und Leben in einem Metaversum verschwimmen und stattfinden“, so Fischer.

## INTERVIEW

Gespräch mit Prof. Dr. Florian Kunze, Lehrstuhl für Organisational Studies & Future of Work Lab Konstanz, Universität Konstanz

# Keine Spur von Homeoffice-Müdigkeit

Herr Professor Kunze, seit Beginn der Coronapandemie im März 2020 befragen Sie und Ihr Team im Rahmen einer empirischen Langzeitstudie eine repräsentative Stichprobe der deutschen Erwerbsbevölkerung zum Thema Homeoffice. Was sind die zentralen Ergebnisse bis hierhin?

Prof. Dr. Florian Kunze: Grundsätzlich stellen wir fest, dass der Wunsch nach Homeoffice im Zeitverlauf unserer Studie stärker geworden ist. Während unsere Befragten etwa im Oktober 2020 durchschnittlich 2,79 Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten wollten, lag dieser Wert bei der jüngsten Befragung im Juni 2021 bei 3,28 Tagen pro Woche. Deutlich wird, dass die Beschäftigten sich klar für eine hybride Arbeitswelt mit der Kombination aus Homeoffice und Büro aussprechen. Mit 68 Prozent wünschen sich mehr als zwei Drittel hybrides Arbeiten, während 21 Prozent nur im Homeoffice und 12 Prozent nur im Büro arbeiten möchten.

## Wie reagieren die Unternehmen?

Knapp die Hälfte der Unternehmen scheint eine Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten beschlossen zu haben. Jedoch gab nur jeder fünf-



Prof. Dr. Florian Kunze

te Befragte an, bisher eine Schulung zum mobilen Arbeiten erhalten zu haben. Bei 32 Prozent wurden die Präferenzen der Mitarbeitenden zum mobilen Arbeiten abgefragt. Mit 33 Prozent gab ein Drittel der Befragten an, von ihren Arbeitgebern bereits über eine hybride Arbeitswelt informiert worden zu sein. Zudem gaben 29 Prozent an, dass der Abbau von Büroflächen geplant wird, während bei 17 Prozent bereits Büroflächen abgebaut wurden.

## Wie sieht es mit den Erwartungen an die Politik aus?

Während sich im Oktober 2020 noch 43 Prozent der Befragten für ein gesetzliches Recht auf Homeoffice aussprachen, taten dies im Juni 2021 bereits 54 Prozent. Hierbei wird ein klarer Auftrag an die neue Bundesregierung deutlich: Mehr als 62 Prozent der Befragten gaben an, dass sie sich eine stärkere gesetzliche Regulierung von Homeoffice und mobilem Arbeiten wünschen.

## Was ist Ihr bisheriges Fazit zur Studie?

Bei den Beschäftigten besteht trotz Pandemie eher eine Homeoffice-Euphorie als eine -Müdigkeit. Die deutliche Mehrheit der Befragten berichtet über hohes Engagement und Produktivität und spricht sich für eine hybride Arbeitsform mit der Kombination aus Homeoffice und Büro aus. Hierbei besteht sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Politik ein klarer Auftrag der Beschäftigten, für mehr Unterstützung und Rahmenbedingungen zu sorgen.

Interview: Thorsten Retta  
Foto: Ines Njers Fotografie

## ANZEIGE



Markus Leitner  
Niederlassungsleiter Regensburg  
der SWS Computersysteme AG

**SWS**  
COMPUTERSYSTEME  
Member of ACP Group

## Aus dem IT-Alltag

# Revolution in der Amtsstube

Dass die Behörden in Deutschland bei der Digitalisierung noch Nachholbedarf haben, ist kein Geheimnis. Die Pandemie hat die Versäumnisse in der digitalen Infrastruktur öffentlicher Einrichtungen schonungslos offengelegt. Deshalb – und natürlich auch, um Behördengänge in Coronazeiten zu minimieren – haben wir das „Virtuelle Bürgerbüro“ auf Basis von Cisco Webex Meetings entwickelt. Dass uns dafür im November im Rahmen des Cisco Partner Summit 2021 der Award „Programmability Partner of the Year 2021“ verliehen wurde, zeigt die Dringlichkeit.

Bürger erhalten dank unserer Lösung mittlerweile in vielen bayerischen Behörden, beispielsweise den Landratsämtern Regensburg und Augsburg, Beratungen auch ganz bequem von zu Hause aus. Sie sind

allerdings nicht die Einzigen, die profitieren. Nicht ganz zu Unrecht hafet Behörden ein verstaubtes Image an. Qualifizierte Mitarbeiter gewinnt man so nur schwer. „Das virtuelle Bürgerbüro“ revolutioniert allerdings nicht nur den Behördengang von Bürgern, sondern auch die Arbeitsweise in den Ämtern. Sachbearbeiter können ihre Schalter damit auch von zu Hause aus öffnen und müssen sich nicht täglich der Infektionsgefahr aussetzen. Und warum sollten die Privaten Unternehmen und ihre Angestellten gelten, nicht auch für öffentliche Einrichtungen und ihre Sachbearbeiter gelten?

Warum Modern Recruiting und eine hybride Arbeitsweise heute unerlässlich sind, lesen Sie auf Seite 5.