



Wie wird die Arbeitswelt nach Corona aussehen, Herr von Kettler?

Das Coronavirus bedeutet für Unternehmen große Umbrüche: in der Digitalisierung, der Automatisierung von Prozessen und auch der Arbeitsweise von Mitarbeitern. Doch was davon bleibt, wenn die Krise überstanden ist? Ein Gastbeitrag.

VON BENEDIKT VON KETTLER

Die Frage, die sich unweigerlich stellt, ist, ob es eine „Nach-Corona-Arbeitswelt“ gibt. Oder, ob sich die Stimmen bewahrheiten, die ein mittel- bis langfristiges Leben mit der Pandemie sehen. In beiden Fällen wird die Arbeitswelt eine andere sein. Hoffentlich besser! Die Zeichen dafür stehen gut.

Drei Trends haben sich in der Corona-Krise verstärkt. 1. Was wir schon heute feststellen, ist, dass die gleiche Arbeit (meistens) auch aus dem Homeoffice geleistet werden kann. 2. Dass sich unser Konsumverhalten geändert hat – wir kaufen noch mehr im Internet. 3. Und, ein Trend, der unsichtbarer ist, aber deutlich an Schlagkraft gewinnt, nämlich die Automatisierung.

„Alle sitzen alleine im Homeoffice und doch werden Probleme zunehmend in interdisziplinären Teams gelöst.“

Wenn es überhaupt etwas Positives an der Krise zu erkennen gibt, dann dass die Corona-Krise auch eine Krise ist, die bislang ungeahnte Möglichkeiten geschaffen hat. Was jahrelang undenkbar schien, wie das Homeoffice, wird auf einmal binnen weniger Tage Realität – und zwar für Millionen von Menschen.

Wie sieht sie also aus, die Neue Arbeitswelt? Aus über einem Jahr Pandemie lassen sich acht Thesen zur Post-Corona Arbeitswelt ableiten:

1. Vom Homeoffice zum hybriden Arbeiten

In Zukunft wird es für viele Beschäftigte eine Mischform aus Arbeit von zu Hause und im Büro geben. Der globale Versicherer Allianz geht davon aus, weltweit rund ein Drittel seiner Büroflächen aufgrund von Homeoffice-Regelungen einzuspa-

ren. Und der Nachrichtendienst Twitter plant nach der Pandemie überhaupt keine Rückkehr seiner Beschäftigten ins Büro. Jeder kann frei entscheiden, wo er arbeitet. Aber auch in Deutschland werden viele Unternehmen die Möglichkeiten zu mobilem Arbeiten aus. SAP hat bereits letztes Jahr eine weitreichende Homeoffice-Regelung bis Sommer 2021 angekündigt. Und auch Siemens steckt mit dem „New Working Normal Model“ einen weiten Rahmen, in dem es Mitarbeitern ermöglicht wird von ihrem Wunschort und zu flexiblen Zeiten zu arbeiten.

2. Individuellere und agilere Arbeitsweisen

Es wird also nicht nur ein Wechsel des Arbeitsortes, sondern eben auch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit sein. Und damit auch ein stärkerer Fokus auf Arbeitsinhalte. Ein großer Schritt raus aus dem Präsentismus alter Schule. Zudem wird sich Arbeit immer stärker in Projekten organisieren. Das bringt neue Karriereverläufe mit sich. Die klassische Führungslaufbahn, egal ob vom Fachexperten zum Abteilungsleiter oder Lehrling zum Meister, wird zunehmend durch Experten- und Projektablaufbahnen erweitert. Und: Alle sitzen alleine im Homeoffice und doch werden Probleme zunehmend in interdisziplinären Teams gelöst. Die IT-Lösungen, mit denen das auch „Remote“ funktioniert, sprießen wie Pilze aus dem Boden. Und noch eine Methode, die wir seit Jahren kennen, dringt in immer mehr Ecken unseres Arbeitsalltags vor: Agile Arbeitsprinzipien, wie Scrum [Ann. d. Red.: Scrum bedeutet „geordnetes Gedränge“ und kommt aus dem Rugby-Sport. In der Arbeitswelt beschreibt der Begriff einen Rahmen für die Zusammenarbeit von Teams. Die Basis bilden definierte Rollen, Meetings und Werkzeuge, welche einem Team Struktur geben. Dadurch ergibt sich ein klar definierter Arbeitsprozess.], in kürzester Zeit erste anwendbare Lösungen entwickeln,

DER GASTAUTOR



Benedikt von Kettler ist Gründer und geschäftsführender Partner von **HUMAN**, einer Strategieberatung für die Zukunft der Arbeit.

Er berät Unternehmen in strategischen Personal-Themen mit **Schwerpunkt auf HR-Portfolio und Strategischer Personalplanung**.

Sein Buch **„Transform Your Workforce“** ist gerade im Murrmann Verlag erschienen.



sie stetig verbessern, den Nutzer mit einbeziehen. Auch das prägt die Post-Corona-Arbeitswelt, weil wir so besser auf Unvorhergesehenes reagieren können.

„Verschiedene Studien rechnen bis ins Jahr 2030 mit einem automatisierungsbedingten Wegfall von bis zu 60 Prozent der Tätigkeiten, die wir heute ausführen.“

3. Noch nie da gewesene Automatisierungsdynamik

Robotik, künstliche Intelligenz und weitere Formen der Automatisierung haben noch mal einen enormen Schub erfahren. Das hat zwei Gründe: Einerseits wird zunehmend der menschliche Kontakt vermieden, um Ansteckungsmöglichkeiten zu mindern. Wir kennen das zum Beispiel von den Selbstscan-Kassen bei IKEA. Amazon erprobt in den USA bereits Smartmats ohne jegliche Kassierer. Südkorea, die Heimat von Samsung einer der bedeutendsten Technologiekonzerne, schaffen einen komplett neuen Wirtschaftszweig, die Untactung Economy, die

voll auf Reduzierung physischer, menschlicher Interaktion setzt. Der zweite Grund liegt in der Reife der Technologien. Verschiedene Studien, unter anderem vom renommierten Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, rechnen bis ins Jahr 2030 mit einem automatisierungsbedingten Wegfall von bis zu 60 Prozent der Tätigkeiten, die wir heute ausführen. Das es betrifft eben nicht nur den Einsatz von Industrierobotern in der Fertigung. So nutzt der Pharmakonzern Merck den Roboter Elenoid im Projektmanagement. Versicherungen nutzen Algorithmen zur Schadensbeurteilung und -bearbeitung. Oder Logistikunternehmen, wie die Deutsche Post DHL, setzen auf Robot Process Automation, Chatbots und Automated Guided Vehicles, um über fast alle Prozessschritte im Unternehmen weitreichende Automatisierungserfolge zu erzielen.

4. Neue Aufgaben – immer wieder

Parallel zum Wegfall vieler einfacher, wiederholender Tätigkeiten. Entstehen komplett neue Berufsbilder, beispielsweise in der Batterietechnik, in den erneuerbaren Energien oder an der Schnittstelle zwischen Mensch und Technologie.

Von allen Berufen, die mit IT und Daten zu tun haben ganz zu schweigen. Hinzu kommt, dass sich nicht nur fachliche Qualifikationen ändern, sondern gerade auch überfachliche Kompetenzen immer mehr in den Mittelpunkt rücken: Die Fähigkeit zur Kollaboration mit unterschiedlichen Fachbereichen, Kommunikationsfähigkeiten und Empathie beispielsweise. Und weil die Entwicklungen volatil und unvorhersehbar bleiben, wird die Anpassungsfähigkeit jedes Einzelnen eine Schlüsselkompetenz der Zukunft sein. Vor mehr als 20 Jahren sagte Management-Papst Peter F. Drucker weitsichtig voraus: „Die einzige Fähigkeit, die im 21. Jahrhundert von Bedeutung sein wird, ist die Fähigkeit neue Fähigkeiten zu erlernen.“

5. Wer nicht ständig lernt, ist weg vom Fenster

Das Weltwirtschaftsforum prognostiziert mit Bezug auf eine OECD-Studie eine „globale Umqualifizierungsrevolution“ und geht davon aus, dass bis 2030 eine Milliarde Menschen umqualifiziert werden müssen, um am Arbeitsmarkt noch zu bestehen. Deutschland hat ein weltweit fast einmaliges Ausbildungssystem. Das sollten wir zu einem „System des lebenslangen Lernens“ ausbauen. Und viele Unternehmen sind bereits mittendrin. So bildet der Autokonzern VW in der eigenen „Fakultät 73“ Softwareentwickler aus. Spektakulär ist daran, dass sich hier eigentlich jeder Mitarbeiter mit IT-Begabung weiterqualifizieren lassen können. Also eine immer stärkere (notwendige) Entkopplung von der eigentlichen Ausbildungsherkunft stattfindet. Und der legendäre Apple-Gründer Steve Jobs hat 2011 bemerkt: „The next big thing is education.“

6. Ausstieg aus dem Hamsterrad

Um mit dem immer höheren Tempo und der Unsicherheit umgehen zu

können, brauchen Beschäftigte den gezielten Ausgleich und eine gute Struktur in der „freien Arbeitsorganisation“. SAP hat eine „Global Mindfulness Practice“ aufgebaut, um seinen Mitarbeitern Instrumente zur Achtsamkeitsförderung an die Hand zu geben.

7. Werte und Sinnstiftung als Fels in der Brandung

Wer Sinn in seinem Tun erkennt, kann besser mit Unsicherheit und steigenden Anforderungen umgehen. Unternehmen müssen diesen „Nordstern“ entwickeln, um ihren Mitarbeitern Orientierung zu geben – gerade in dieser Mischung aus Pandemiegeschehen und bisher noch nie dagewesener Innovationsdynamik aus neuen Produkten, Dienstleistungen, Geschäftsmodellen oder Arbeitsprozessen!

„Diese neue Arbeitswelt mit all ihren Chancen erlaubt kein Zögern, keine Mutlosigkeit und keine Ausreden, wenn wir in Zukunft besser dastehen wollen.“

8. Es bleibt ungewiss

Wie eingangs erwähnt, könnte uns diese Pandemie doch länger begleiten als anfangs angenommen.

Ich bin überzeugt, dass wir gestärkt aus dieser Krise gehen, der Digitalisierungsschub ein Booster für die Wettbewerbsfähigkeit innovativer Unternehmen ist, sich neue Arbeitsformen nachhaltig durchsetzen und wir insgesamt widerstandsfähiger geworden sind. Die Krise hat eben auch gezeigt, was im Positiven alles möglich ist. Aber es ist auch klar: Diese neue Arbeitswelt mit all ihren Chancen erlaubt kein Zögern, keine Mutlosigkeit und keine Ausreden, wenn wir in Zukunft besser dastehen wollen.

BILDER: CHRISTOPH BASTERT/ISTOCK