

01.09.2021

Zurück in die Zukunft: Die Arbeit von Morgen

Wie Unternehmen aus der Region flexible Arbeitsformen forcieren

Mobil, flexibel, selbstbestimmt und digital: So sehen Experten den Arbeitsplatz von morgen. Die Corona-Pandemie hat den Trend zum zeit- und ortsunabhängigeren Einsatz von Mitarbeitern beschleunigt. Doch was wird von der Hochzeit des Homeoffice bleiben?

„Wir müssen zu so einem geilen Arbeitgeber werden, dass die Leute bei uns Schlange stehen!“ Wenn Fensterbauer Helmut Meeth über sein Wittlicher Unternehmen spricht, lässt er die Funken sprühen. Funken der Begeisterung von ihrem Produkt – Kunststoff- und Alufenster, Haustüren und Rollläden –, ihren Mitarbeitern und innovativen Ideen. Meeth liebt es, alte Zöpfe abzuschneiden, und „Dinge zu entwickeln, über die andere noch gar nicht nachdenken“.

Während so mancher digital wenig affine Unternehmer von der Coronapandemie eiskalt erwischt wurde, war Helmut Meeth seiner Zeit voraus. Das Büro: papierlos. Produktion und Vertrieb: so digital und automatisiert wie möglich. Homeoffice: Gibt's hier schon seit 20 Jahren („funktioniert hervorragend“). Die Frage danach, wie die Menschen in Zukunft arbeiten werden, beschäftigt die meisten Unternehmen vor allem mit Blick auf den Fachkräftemangel. Wie werden sie als Arbeitgeber so attraktiv, dass sie mit genügend Personal ihre Aufträge stemmen können?

Mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice – alles Begriffe, die schon vor der Corona-Pandemie in aller Munde waren. Was sie in der Praxis bedeuten, haben aber viele Unternehmen erst in den vergangenen eineinhalb Jahren erlebt. Und nun? Was bleibt aus dieser Zeit? Wie können wir unsere Arbeitsweisen so umstellen, dass sie mit den Herausforderungen der Zukunft Schritt halten?

Countdown läuft für Vier-Tage-Woche

Nachdem Homeoffice und mobiles Arbeiten bei der Helmut Meeth GmbH & Co. KG schon lange möglich sind, nimmt der Mittelständler nun die Wochenarbeitszeit in den Angriff. Er will eine Vier-Tage-Woche für seine 150 Mitarbeiter einrichten. Vier Arbeitstage mit jeweils neun Stunden Arbeit anstatt fünf Tage mit jeweils acht Stunden. Damit sinkt die Wochenarbeitszeit von 40 auf 36 Stunden. Das Gehalt bleibt das gleiche.

Diese Idee bescherte Meeth in den vergangenen Wochen und Monaten bundesweit Aufmerksamkeit. Zeitungen, Radio- und Fernsehsender berichteten. Die Hoffnung des engagierten Unternehmers: Er will ein attraktiveres Umfeld für seine Mitarbeiter schaffen, ihnen mehr Zeit zur Erholung geben, die Produktivität steigern, den Krankenstand senken und neue Bewerber anlocken. Laut einer aktuellen Studie aus Island kann das in der Tat funktionieren: Die Produktivität blieb bei der Mehrzahl der Unternehmen gleich oder verbesserte sich sogar, die Beschäftigten waren gesünder und weniger gestresst, hatten mehr Zeit für ihre Familie.

Motivierte Mitarbeiter sind, wie der Wittlicher Firmenchef weiß, das höchste Gut. „Wir ertrinken in Aufträgen. Noch nie hatten wir eine so lange Lieferzeit.“ Zwölf Stellen hätte er direkt zu besetzen – vor allem im Bereich Alu. Gleichzeitig entstünden immer mehr Firmen in Wittlich. „Wo sollen denn die Leute

dafür herkommen?“ Der Wettbewerb sei schon jetzt enorm. „Also müssen wir uns fragen, was wir anders machen können, damit die Mitarbeiter sich noch wohler fühlen.“

Macher oder Schwätzer?

Spätestens ab dem 1. Januar 2022 will er auf die Vier-Tage-Woche umsteigen – nach und nach, Abteilung für Abteilung. Vorausgesetzt, er hat bis dahin ausreichend neues Personal gefunden. Dazu setzt das Unternehmen auch auf eine digitale wie analoge Kampagne im neuen Look, die fragt: „Macher oder Schwätzer?“ Denn genau das will der Fensterbauer: Motivierte Macher.

Die Strategie scheint zu funktionieren. „Wir sind total überrascht, wie viele Bewerbungen wir bekommen haben“, sagt Meeth. Immerhin vier neue Leute hat er eingestellt. Noch lange nicht genug. „Wenn wir unsere Kapazitäten bis Mitte 2022 verdoppeln wollen, brauchen wir 65 Leute.“

Denn das Unternehmen hat große Ziele, will seine Prozesse noch weiter digitalisieren, um Services auch im Endkundengeschäft zu automatisieren. Deshalb sucht es auch IT-Fachkräfte, um Apps & Co. zu entwickeln. „Wir wollen auf den Putz hauen!“

Wie die Arbeitswelt in zehn Jahren aussieht, vermag der Geschäftsführer nicht zu sagen – zu schnell wandle sich alles derzeit. Finde sich nicht genug Personal, bleibe nur der Einsatz von Robotern. Doch auch das sei nicht in allen Bereichen möglich. Schon jetzt setzt Meeth künstliche Intelligenz ein, um die Qualität der Scheiben zu überprüfen. „Wir gehen vor der Zeit.“

Der Satz „Das haben wir schon immer so gemacht“ ist in diesem Unternehmen verboten. Order von ganz oben.

Wer neu denkt, bleibt wettbewerbsfähig

Die Frage, wer den Mut dazu hat, alte Zöpfe abzuschneiden, wird oftmals über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen entscheiden, prophezeit Dr. Thomas Simon, Geschäftsführer des IT-Hauses in Föhren – mit 330 Mitarbeitern an 26 Standorten eines der führenden IT-Systemhäuser in Deutschland. Wer neue, digitale Wege gehe, Arbeitsprozesse und -methoden hinterfrage und auf Effizienz setze, der könne auf lange Sicht wettbewerbsfähig bleiben. Wer nur auf eingetretenen Pfaden wandle, setze diese Chance aufs Spiel.

„Mit der Coronapandemie haben wir den Auftakt zu einem längerfristigen Wandel in der Arbeitswelt erlebt“, sagt Simon. „Diese Zeit wird unsere Arbeitsgewohnheiten nachhaltig verändern. Fünf Tage lang im Büro, das wird nicht mehr der Normalfall sein.“ Die Unternehmen hätten gesehen, dass vieles funktioniert, an das sie zuvor nicht geglaubt hatten. Und die Mitarbeiter forderten nun mehr Flexibilität ein, vor allem zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Als IT-Dienstleister, dessen Portfolio von Cloud-Technologien über komplexe Infrastruktur-Lösungen bis hin zu IT-Sicherheitskonzepten reicht, bekommt er von den Unternehmen unterschiedliche Rückmeldungen. Die einen seien froh, wenn sie ihre Mitarbeiter wieder unter einem Dach versammeln könnten, die anderen verankerten gerade das mobile Arbeiten fest im Betrieb. Oft sei dies eine Altersfrage, die jüngere Unternehmergegeneration sei hier häufig offener.

Arbeitnehmer-Radius wird größer

Das IT-Haus selbst hat bereits Mitarbeiter im Homeoffice beschäftigt, als vom Coronavirus noch lange keine Rede war. Viele Techniker arbeiten vor Ort, etwa ein Drittel der Kollegen ist deutschlandweit im Einsatz. Sie kommen nur zur Einarbeitung nach Föhren – und hier und da zur Weihnachts- oder Betriebsfeier. Jetzt sind die Homeoffice-Möglichkeiten auf weitere Bereiche ausgeweitet worden, berichtet Simon. „So können wir die Fachkräfte dort finden, wo sie noch zu finden sind.“

Auch Entwickler hätten die Möglichkeit, einen Großteil ihrer Arbeit von zuhause zu erledigen. Anders sehe es in der Produktion und in der Logistik aus. „Und es hängt natürlich davon ab, ob der Mitarbeiter das möchte.“ Manch einem falle die Arbeit im Büro leichter.

Künftig soll es im IT-Haus eine fixe Anzahl von Homeoffice-Tagen geben. Eine Hybrid-Lösung sei ideal: Im Büro gebe es dann mehr Zeit für Besprechungen und Teamwork, zuhause mehr Raum für konzentriertes, konzeptionelles Arbeiten. „Führungskräfte haben jetzt gesehen, dass es auch im Homeoffice möglich ist, einen hervorragenden Job zu machen.“

Zudem lassen sich damit auch neue Mitarbeiter locken – was gerade in jenen Bereichen Not tut, in denen Fachkräfte rar sind. „Wer mehr Freiheiten gewährt, hat auf dem Arbeitsmarkt die besseren Chancen“, sagt Simon. Gerade das Verständnis für die Notwendigkeit, Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren, sei bei vielen Chefs gestiegen. Bei weiterhin konservativ geführten Unternehmen sei dies allerdings weniger der Fall.

Dabei lasse sich mit flexibleren Arbeitszeiten auch der Fachkräftemangel ein Stück weit mindern. Wenn die Arbeit am Abend oder am Wochenende möglich sei, könne der ein oder andere sein Stundenkontingent eher erweitern, als wenn er zu fixen Zeiten vor Ort sein müsste.

Mehr Effizienz, mehr Motivation

Wer mobiles Arbeiten ermöglichen will, muss natürlich technisch aufrüsten. Um zu erkennen, welche Ausstattung und Software dazu nötig sind, sei erst eine Bestandsanalyse nötig, erklärt Simon. „Wir müssen verstehen, wie das Unternehmen heute arbeitet. Dann können wir schauen, wie sich die Prozesse mit Instrumenten so optimieren und organisieren lassen, dass die Mitarbeiter sie auch annehmen.“

Denn neue Tools brächten auch immer eine Veränderung der Abläufe mit sich. „Das umzusetzen, fällt jüngeren Kollegen oft leichter“, sagt Simon. Das könnte sich der Betrieb zunutze machen, indem er sie sozusagen als Promoter einsetzt, die ältere Kollegen mitnehmen. „Das kann eine ganz neue Dynamik ins Unternehmen bringen.“ Mehr Effizienz, mehr Motivation.

Für Führungskräfte bringe Homeoffice die Herausforderung mit sich, die Leistung der Mitarbeiter sozusagen aus der Ferne zu messen. „Sie müssen hier Key Performance Indikatoren finden“, rät er. Auf der anderen Seite habe der Arbeitgeber eine Fürsorgepflicht den Angestellten gegenüber – beispielsweise bei der Einhaltung der Arbeitszeiten.

Ohnehin seien die neuen Arbeitsformen eine Herausforderung auch für die Führungskräfte. Ein kollegialer und offener Stil, mehr Freiheiten und Mitbestimmungsrechte für Mitarbeiter: Das erhöhe die Zufriedenheit im Team. Die Chefs müssen also ein Stück weit loslassen – und vertrauen.

Die neue, digitale Arbeitswelt

Univ.-Prof. Dr. Katrin Muehlfeld beobachtet die „fundamentale Transformation“ der Arbeitsweisen, wie sie sagt, aus wissenschaftlicher Perspektive schon lange. Nun habe die Pandemie den Wandel überlagert und beschleunigt. Muehlfeld hat die Professur „Management, Organisation und Personal“ im Fach Betriebswirtschaftslehre der Universität Trier inne. Vor allem die Digitalisierung verändere die beruflichen Tätigkeiten enorm. Was am Arbeitsmarkt künftig stärker gefragt ist? Kreativität, sozio-emotionale Kompetenz, Interaktion (auch zwischen Mensch und Maschine) und fortgeschrittene digitale Kompetenzen. „Der schnelle Wandel erfordert von uns lebenslanges Lernen.“

Unternehmen, die sich den digitalen Möglichkeiten öffneten, arbeiteten effizienter und es falle ihnen leichter, neue Mitarbeiter zu gewinnen – auch aus weiterer Entfernung. „Die anderen Betriebe werden abgehängt“, sagt Muehlfeld. „Derzeit verschärfen sich bestehende Ungleichheiten“, beobachtet sie. Für Branchen und Unternehmen, die ohnehin schon auf einem guten Weg waren, habe die Pandemie einen weiteren Schub bedeutet. Wer vorher bereits auf der Stelle getreten habe, der könne den Rückstand auf die Schnelle kaum noch aufholen.

Dennoch sollte niemand diese Chance verpassen, sagt die Expertin. In der Coronakrise sei vieles improvisiert worden; nun gelte es, neue Arbeitsstrukturen strategisch umzusetzen. Erst dann ließe sich wirklich bewerten, ob sie funktionieren. Gerade während des Lockdowns seien viele Homeoffice-

Erfahrungen stark von negativen Emotionen und dem Stress des Homeschoolings überlagert worden. Hier sei eine neutrale Bewertung der Produktivität kaum möglich.

Oberstes Gebot: Flexibilität

Hybride Strukturen haben aus ihrer Sicht künftig die besten Chancen. Unternehmen müssen flexibel sein. Je nach Tätigkeitsbereich, Vorlieben und Lebenssituation sollten Mitarbeiter sowohl von zuhause aus arbeiten können als auch im Büro. Um alle in der Kommunikation mitzunehmen, blieben Videokonferenzen daher idealerweise erhalten – zusätzlich zu physischen Treffen.

Im Unternehmen selbst sollte der Fokus dann stärker auf Begegnungen vor Ort liegen und Räume so gestaltet werden, dass sich Mitarbeiter auch zufällig begegnen, um sich auszutauschen.

Zudem müsse sich der Führungsstil wandeln und den individuellen Arbeitsweisen mehr Rechnung tragen. Der eine Mitarbeiter brauche mehr Struktur, der andere mehr Freiheiten. „Und Kreativität lässt sich nicht gut an feste Arbeitsplätze und -zeiten koppeln“, sagt die Wissenschaftlerin. Vor allem Teilzeitarbeit sei in Deutschland meist starr geregelt.

Für die Zukunft rechnet sie mit sich zunehmend auflösenden Organisationsgrenzen und mehr Freiberuflern, die räumlich völlig unabhängig arbeiten. „Aber auch die physische Nähe zu einem festen Kollegenkreis befriedigt menschliche Bedürfnisse. Beides wird seine Berechtigung behalten.“ Stärker experimentiert werde mit der Aufteilung von Arbeitszeit, woraus eine größere Bandbreite an Modellen entstehe. „Mehr Arbeitszeit bedeutet schließlich nicht zwangsläufig mehr Produktivität.“

Große Chance für Region

All das müsse auch bei der Aus- und Weiterbildung mitgedacht werden. „Hier sind die Strukturen noch eher träge und sollten sich stärker auf die Arbeitswelt der Zukunft einstellen“, sagt Muehlfeld. Von der Grundschule an müssten digitale Kompetenzen, Lernfreudigkeit und Kreativität stärker gefördert werden. „Unternehmen müssen sich neu denken. Das sollten sie nicht auf eigene Faust tun, sondern Beratungsangebote wahrnehmen und Best-Practice-Beispiele anschauen“, sagt die Wissenschaftlerin und weist damit auch auf die Angebote von Uni und IHK hin. „Gerade in einer Region, die sektoral vom Fachkräftemangel betroffen ist, kann das eine große Chance sein.“

„Raumgewinn“ in Trier-Saarburg

Auch Möglichkeiten wie dem Coworking rechnet sie gute Chancen aus. Die Idee: Mitarbeiter verschiedener Firmen und Freiberufler arbeiten in einem großen Büroraum zusammen, im dem sie individuell Arbeitsplätze anmieten. „Gerade für Menschen, die nicht so gut alleine arbeiten können, bietet das viele Vorteile. Die Nachfrage ist durchaus da, das kann sich langfristig etablieren.“

In der Stadt Trier gibt es mit „ZWO 65“ bereits seit 2018 Coworking Spaces, in Prüm den sogenannten „Schreibtisch“, und nun zieht der Landkreis Trier-Saarburg nach. In ehemaligen Filialen der Sparkasse in Trittenheim, Zemmer und Irsch sind seit März beziehungsweise April 2021 solche Gemeinschaftsbüros eingezogen. In Hermeskeil richtet die Wirtschaftsförderung Trier-Saarburg, in deren Hand das Projekt „Raumgewinn“ liegt, dazu im Herbst Räume in einer ehemaligen gastronomischen Einrichtung ein, die gerade saniert wird.

„Unser Wunsch ist es vor allem, die Pendlerströme zu bremsen“, sagt Sascha Hermes, Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung. Mit Büros an Ort und Stelle ließe sich der Verkehr reduzieren, und damit auch die Belastung für die Beschäftigten und die Umwelt. Außerdem sei wieder mehr Leben im Dorf, so die Hoffnung für die Zukunft. Schließlich sind die ehemaligen Bank-Filialen in den Ortskernen beheimatet.

Interdisziplinär inspiriert

Hier können die Menschen nah an ihrem Zuhause arbeiten, und doch im professionellen Umfeld. Die Ausstattung: ergonomische Arbeitsplätze, ein zentraler Drucker, Internetverbindung und abschließbare Schränke. Mehr braucht es dank der digitalen Arbeitsweise heute schließlich kaum noch, erklärt Hermes. Die Coworking Spaces sollen die Möglichkeit bieten, in Ruhe zu arbeiten – gerade in Zeiten des Homeschooling für viele verlockend –, und gleichzeitig in Kontakt mit anderen zu kommen. Dass hier Menschen unterschiedlicher Branchen zusammenkommen, soll beflügeln: andere Arbeitsweisen sehen, voneinander lernen und neue, interdisziplinäre Ideen entwickeln. Um diesen Community-Gedanken zu stärken, sind gemeinsame Veranstaltungen angedacht, kündigt Hermes an. Zudem könne dies das soziale Miteinander in den Gemeinden stärken, wo sonst tagsüber oft nur noch wenige Menschen anzutreffen seien, wenn alle weiter weg arbeiten.

Spannend sei das Coworking vor allem für Freiberufler und Selbstständige, aber natürlich auch für Angestellte im Homeoffice. Anmieten können sie die Räume für flexible Zeiten – sei es tage- oder wochenweise. Dementsprechend gibt es unterschiedliche Tarife. Gebucht werden können sie bald über eine App, sagt Hermes.

Neben den Gruppen- stehen Einzelbüros zu Verfügung, in denen zum Beispiel Kunden zum Gespräch empfangen werden können. Die Coworking Spaces sind jeweils zwischen 73 und 110 Quadratmeter groß und bieten insgesamt 31 Arbeitsplätze.

Von der Stadt aufs Land

Weltweit hat sich die Zahl der Menschen, die in Coworking Spaces arbeiten, in den vergangenen fünf Jahren verdreifacht, berichtet Hermes. In Deutschland gab es 2020 rund 1270 solcher Räume – allerdings primär in Städten. „Dort ist die Nachfrage höher, weil kaum jemand in seiner Wohnung Platz zum Arbeiten hat. In unserer Region mit ihrer Vielzahl an Einfamilienhäusern verfügen viele zuhause über ein Büro.“ Dennoch will die Wirtschaftsförderung vorpreschen und den Bürgern das Angebot schmackhaft machen. „Vieles ist gerade in Bewegung“, erklärt Hermes. Unter dem Dach des Wettbewerbs „Dorf-Büros – Coworking Spaces in Rheinland-Pfalz“ betreibt die Entwicklungsagentur des Landes seit 2017 mit der Verbandsgemeinde Prüm und dem Eifelkreis Bitburg-Prüm den „Schreibtisch in Prüm“. Auch das „Coworking DEULUX“ in Wasserbilligerbrück ist so entstanden: der erste Coworking Space in der Grenzregion.

Gerade für Menschen, die im „Ländle“ beschäftigt sind, könnten solche Büros spannend sein – wenn die 19-Tage-Regelung nicht wäre: Wer mehr als 19 Tage in Deutschland arbeitet, für den werden hier Steuern fällig. Eine Änderung dieser Vorgabe könnte also mehr Bewegung in die Sache bringen, denkt Hermes. Denn noch ist die Nachfrage verhalten; bislang sitzen primär Mitarbeiter der Verwaltung in den Dorfbüros. Schließlich wissen viele noch nicht, wie es ihre Arbeitgeber nach der Corona-Pandemie mit dem Homeoffice halten.