

Corona revolutioniert unsere Arbeitswelt

Die Pandemie prägt dem Berufsleben ihren Stempel auf. Für digitale Schwarmarbeit braucht es mehr Führungsintelligenz, mehr Empathie und mehr Selbstbestimmung. Gastkommentar von Thomas J. Dettling und Daniel Dettling

Welches Bild wird uns von der monatelangen Selbstisolation im Home-Office in Erinnerung bleiben? Vielleicht das des Politikers Robert Habeck. Als der deutsche Grünen-Chef Ende April per Video mit einem Journalisten telefonierte, lief sein halbwüchsiger Sohn mit nacktem Oberkörper durchs Bild. Habeck reagierte cool, schmunzelte und schüttelte leicht den Kopf.

So cool ist nicht jeder, der zurzeit zu Hause sitzt und zu arbeiten versucht, oft umgeben von kleinen Kindern. Wenn die Corona-Krise einmal vorbei sein sollte, wird Home-Office zur neuen Normalität gehören. Nicht nur für eine privilegierte Elite, sondern für möglichst viele. In Deutschland sprechen sich FDP, Grüne und auch der Bundesarbeitsminister für ein Recht auf Home-Office aus. In den Niederlanden gibt es das längst.

Doch die Zukunft der Arbeitswelt nach Corona ist mehr als Home-Office. Das belegt auch eine neue Studie der Universität St. Gallen: Leadership, Kultur oder Kompetenzentwicklung haben sich für die grosse Mehrheit der Unternehmen in der Corona-Zeit nicht verändert. Dabei bedeutet Home-Office «Führen auf Distanz». In Zukunft geht es um mehr Vertrauen in und neue Kompetenzen für Mitarbeiter wie Führungskräfte, um mehr Demokratie und um Fairness zwischen den Geschlechtern.

Corona als Game-Changer

Die Corona-Pandemie ist einer jener Schocks, welche Unternehmen zu Innovationssprüngen zwingen und treiben können, für die sie bisher zu wenig kreativ und zu wenig disruptiv waren – aus Angst vor Veränderungen. Wenn Lieferketten zusammenbrechen und Arbeitnehmer unter Quarantäne gestellt werden, sehen die Digitalisierung und die vierte industrielle Revolution plötzlich viel attraktiver aus. Die Digitalisierung hat inzwischen eine Vielzahl von Wachstumschancen und beispiellose Herausforderungen mit sich gebracht. So wurde die Art und Weise, wie wir über den Wettbewerb denken, durch die Digitalisierung erheblich verändert, denn sie hat die Wettbewerbsbedingungen in vielen Bereichen auf den Kopf gestellt, bei Banken und Energie ebenso wie bei Telekommunikation, Medien, Konsumgütern, Musik und Unterhaltung, Gesundheit und Tourismus, Hotellerie und Mobilität.

Corona wird zu einem Beschleuniger der digitalen Transformation, es wird die Märkte nachhaltig verändern. Die eigentlichen Hürden dieser Transformation waren bisher starre Strukturen, Kompetenzlücken und Zurückhaltung auf den Führungsebenen. Vor Ausbruch der Pandemie besass nur jedes dritte deutsche Unternehmen eine klare digitale Vision. Digitalisierung ist aber mehr als ein technologischer Trend. Es geht um einen Prozess der sozialen und kulturellen Veränderung, um eine neue Art von Führung und Strategie. Die meisten Unternehmen müssen sich nach der Krise deutlich mehr anstrengen und neu erfinden, oder sie riskieren zu verschwinden. Denn die Digitalisierung wird an Fahrt aufnehmen und die Geschäfte und Abläufe weiter grundlegend verändern.

Fünf Trends bestimmen Leadership und Arbeitswelt nach Corona:

Leadership bedeutet Loslassen. In der Arbeitswelt von morgen geht es um mehr Selbständigkeit, um unternehmerisches Mitgestalten und um die Entfaltung aller Potenziale. Mitarbeitern maximale Freiräume zu geben sowie sie Neues in vernetzten und agilen Teams erproben und selbstbestimmt erfahren zu lassen, hat etwas mit «los-lassen» zu tun. Das Grundprinzip der Digitalisierung ist Vernetzung. Unternehmen werden zu vernetzten Teams. In Communities wird Plattform-basiert

gelernt, Wissen geteilt, neu vernetzt und direkt angewendet. Mitarbeiter und Unternehmen werden so adaptiver.

Beides, das Loslassen wie das Festhalten, die Öffnung gegenüber der Umwelt wie die Besinnung auf die eigenen Strukturen und Kulturen, ergänzen und bedingen einander. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Zufriedenheit im Job – und damit auch die Produktivität – durch Sinnstiftung, Arbeit, die mehr Spass macht, flexible Arbeitsmodelle wie Home-Office, Co-Working, Job-Sharing, Remote-Work oder Work-Life-Blending. Mobile Arbeit und mobiles Lernen werden zum neuen Standard. Aus Umdenken und Vertrauen kommt die Energie für das Neue.

Leadership wird demokratisch. Zukunftsorientierte Leadership muss sich darauf vorbereiten, dass Hierarchie-freiere Unternehmen künftig viel weniger Personal in Führungsfunktionen und dieses eher in einer smarten, moderierenden und auf den Kunden ausgerichteten Rolle benötigen. Wer künftig die nötige fachliche Autorität hat und über Influencer-Qualitäten verfügt, wird Themen und Projekte anführen. Die Formel «einmal Führungskraft, immer Führungskraft» verschwindet. Führungskräfte können von Mitarbeitern gewählt und abgewählt werden. Leadership von morgen wird damit fluid und demokratisch.

Resilienz schlägt Effizienz. Die Fähigkeit zur Selbstdisziplin und Selbstorganisation, der selbstbewusste Umgang mit Unsicherheit und Komplexität werden wichtiger, denn die neuen Freiheiten und Möglichkeiten bedeuten oft auch mehr persönlichen und organisatorischen Stress im Umgang mit dem Unerwarteten. Zum wichtigsten Wert wird Resilienz, Widerstandsfähigkeit, damit man in wechselnden und sich ändernden Situationen flexibel und angemessen reagieren kann. Ziel ist eine Kultur der Offenheit in Bezug auf Spielräume, in denen Kreativität, Experimente und Innovation gedeihen können. Resilienz schlägt Effizienz.

Female Shift. Kulturtechniken wie emotionale Intelligenz, Kommunikations-Intelligenz und Netzwerk-Intelligenz werden wichtiger. Diese Techniken liegen Frauen mehr als Männern. Empathie, Kreativität, Collaboration und Problemlösung auch. Ihnen liegt es, ein organisatorisch-adaptives, fluides System aufzubauen, und sie schaffen es leichter, innovative «Eco-Systeme» kooperativ zu integrieren und in Netzwerken weiterzuentwickeln. Bei der Digitalisierung geht es nicht nur um Technik, sondern vor allem um Menschen. Frauen sind die besseren Digitalisierer. Warum? Sie hören zu!

Faire Löhne statt Gender-Gap. Vor Corona hat das Davoser World Economic Forum ausgerechnet, dass sich der Gender-Gap erst in 99 Jahren schliessen wird, wenn alles so bleibt, wie es ist. Frauen verdienen eine bessere Bezahlung, vor allem in «systemrelevanten» Berufsfeldern wie Gesundheit, Erziehung und Einzelhandel. Es sind mehrheitlich Frauen, die im Gesundheitswesen tätig sind, sich engagieren und um Menschen kümmern, die Kranke pflegen, Gebäude reinigen und desinfizieren, für uns die Regale in den Märkten auffüllen und für Nachschub sorgen. Frauen dürfen in der Post-Corona-Welt nicht die Verliererinnen sein.

Cool und kooperativ

Hat «new work» nach Corona eine reelle Chance? Eine Arbeitswelt, die durch Empathie und Leadership es uns allen, Frauen wie Männern, ermöglicht, selbstbestimmter, selbstorganisierter und freier den Beruf, die Familie und das Leben miteinander zu verbinden? Die Corona-Pandemie hat uns gezeigt, dass wir Menschen die Weichen stellen und nicht das Virus. Es geht nicht allein um uns, sondern auch um die Zukunft und die Welt unserer Kinder. Schaffen wir für sie jetzt eine coole und kooperative Arbeitswelt, indem wir mutig sind, neu denken und gemeinsam handeln!

Thomas J. Dettling ist Senior Partner Digital Transformation and Future of Work bei Siemens Energy. **Daniel Dettling** ist Zukunftsforscher und leitet das von ihm gegründete Institut für Zukunftspolitik.