

HIER & JETZT

WIR DENKEN ARBEIT NEU!

Junge Menschen wünschen sich mehr Sinn, Freizeit, Flexibilität und Mitgestaltung: Doch wie sieht DIE BERUFSWELT DER ZUKUNFT aus? Vor welchen Herausforderungen stehen wir? Welche Trends zeichnen sich ab? Und was müssen die Führungskräfte von morgen können? Expertinnen sprechen über neue Arbeitskonzepte.

REDAKTION: ELISABETH MITTENDORFER

WERTEWANDEL

Die Arbeitswelt unterliegt einem stetigen Wandel. Dieser wurde zuletzt durch die Corona-Pandemie enorm beschleunigt, weiß Politikwissenschaftlerin Barbara Prainsack („Wofür wir arbeiten“, Brandstätter, € 21,-): „Viele Menschen haben sich in dieser Zeit ihrer Prioritäten, ihrer Grundwerte besinnt. Sie mussten plötzlich anders arbeiten, manche mehr, andere weniger, weil sie in Kurzarbeit waren. Einige waren ausschließlich im Homeoffice oder haben erstmals von ganz woanders gearbeitet. Dadurch haben viele Leute nachgedacht: Will ich das eigentlich so, wie ich das bisher gemacht habe?“

Eine Beobachtung, die auch die Gründerin und Geschäftsführerin des Zukunftslabors für neues Arbeiten (*basicallyinnovative.com*) Lena Marie Glaser teilt: „Viele haben festgestellt, dass sie in ihrem Job unzufrieden sind, und sich gefragt: Wie will ich eigentlich arbeiten? Und das in einer Zeit, in der sich viele Branchen schwertun, Personal zu finden.“ Eine Herausforderung, die die New-Work-Expertin aus ihrer Berufspraxis kennt: Sie berät Unternehmen dabei, Personal zu gewinnen und zu halten, und schult Führungskräfte.

MEHR FREIZEIT & SINN. Diese Auseinandersetzung mit Arbeit verändert die Erwartungen an Unternehmen: Studien zeigen, dass sich vor allem die junge Generation ihre Arbeitgeber:innen nach ihren Werten aussucht und sich wünscht, dass sich diese authentisch für faire Arbeitsbedingungen einsetzen, so Glaser. Wichtig ist ihnen auch, dass die Tätigkeit sinnstiftend ist. Gefragt sind flexible und kürzere Arbeitszeiten, fairer Lohn, ein wertschätzendes Umfeld, Perspektiven und die Möglichkeit zur Mitgestaltung sowie ein Gemeinschaftsgefühl im Team.

HERAUSFORDERUNGEN

In den kommenden Jahren werden die Arbeitnehmer:innen den Ton angeben, da sind sich die Expert:innen einig. Grund ist die demografische Entwicklung zu einer alternden Gesellschaft. Im Globalen Norden gehen jedes Jahr mehr Menschen in Pension als in den Arbeitsmarkt eintreten. Dadurch kommt es zu einem fortschreitenden Fach- und Arbeitskräftemangel. Vor allem der jüngeren Generation spielt das in die Hände, ist Glaser überzeugt: „Das Machtverhältnis verschiebt sich. Der Arbeitgeber wird zum Arbeitnehmermarkt. Die jungen Beschäftigten suchen sich heute gezielt aus, für wen und wie sie arbeiten wollen. Unternehmen sind gefordert wie nie, Bedingungen zu schaffen, unter denen Menschen gerne arbeiten, und sich zu überlegen, wie sie Mitarbeiter:innen lange im Betrieb halten können.“

GLOBALISIERUNG. Ähnlich sieht das Kosima Kovar, Gründerin und CEO der App Ada Growth, die Frauen im Job stärken und sichtbar machen soll: „Man hört immer wieder, dass junge Menschen nicht mehr arbeiten wollen. So ist das nicht. Sie wollen nur nicht so arbeiten, wie es Generationen davor getan haben und ihnen vorschreiben wollen.“ Dazu kommt, dass der „War for Talents“, der Kampf um die besten Nachwuchskräfte, längst über die eigenen Landesgrenzen hinausgeht: „Der Wettbewerb von Unternehmen ist heute ein globaler. Einerseits sehen wir aktuell, dass viele Hochausgebildete das Land verlassen, andererseits muss man durch Remote-Work nicht für eine heimische Firma tätig sein. Leider hinkt Österreich hier im Vergleich zu Skandinavien oder den USA hinterher“, sagt Kovar.

TRENDS

Internationale Phänomene wie „Quiet Quitting“ (was Dienst nach Vorschrift machen bedeutet oder so viel, wie notwendig ist) beziehungsweise „Great Resignation“ (was verstärkte Kündigungen von Arbeitnehmer:innen bezeichnet) lassen sich laut Glaser und Kovar auch hierzulande beobachten.

Für die kommenden Jahre sieht Kovar etwa den „Microlearning“-Ansatz als Trend: „Wir werden nicht mehr durchgehend drei Stunden oder länger vorm Computer sitzen und lernen oder zu Seminaren oder Konferenzen gehen, die zwei Tage dauern, sondern uns täglich ein bisschen weiterbilden. Verstärkt auch am Handy und unterwegs. Das ergibt Sinn, weil unser Gehirn nicht dafür ausgelegt ist, punktuell eine volle Ladung an Input zu bekommen und dann wieder stillzustehen.“ Weiters geht sie davon aus, dass vonseiten der Unternehmen mehr Augenmerk darauf gelegt wird, herauszufinden, was das jeweilige Individuum braucht. „Diese Spezifizierung finde ich extrem wichtig. Lange Zeit galten einheitliche Vorgaben, was es bedeutet, eine gute Mitarbeiterin, ein guter Mitarbeiter zu sein, obwohl jede:r andere Bedürfnisse hat.“

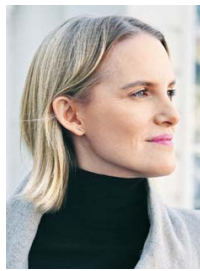
FREI & PREKÄR. Glaser sieht einen voranschreitenden Trend zu Selbstständigkeit. „Viele sind mit den gebotenen Rahmenbedingungen unzufrieden und wollen so nicht mehr weitermachen. Gerade engagierte Beschäftigte, darunter viele Frauen, schaffen sich ihre eigenen Jobs, weil sie nicht mehr in Unternehmen arbeiten wollen, wo ihnen vorgegeben wird, wie sie arbeiten sollen.“ Mit dieser Entwicklung verbunden sei aber eine große Unsicherheit: „Es wäre wichtig, das auch politisch wahrzunehmen und mit den Betroffenen gemeinsam an besseren Rahmenbedingungen zu arbeiten.“

SKILLS

Nicht nur für Unternehmen bringt der Wandel der Arbeitswelt gravierende Veränderungen mit sich. Er erfordert auch neue Fähigkeiten von Arbeitnehmer:innen. Eine Kernkompetenz der Zukunft liegt laut Glaser darin, sich selbstständig weiterzubilden. Die Skills der Zukunft sind dabei weit weniger digital und technisch, als manche meinen, wie sie in ihrem Buch „Arbeit auf Augenhöhe“ (Kremayr & Scheriau, € 25,-) ausführte: „Vielmehr müssen wir als Individuen, Organisationen und Gesellschaft lernen, mit der ständigen Veränderung besser umzugehen und uns immer wieder neu zu erfinden.“ Was dafür nötig ist, sind soziale, kreative Fähigkeiten, die sehr früh unterrichtet werden sollten. Fragen, die die Expertin für neues Arbeiten dabei für relevant hält, lauten: Wie lernen wir, zu lernen? Wie können wir die Zukunft mitgestalten und Verantwortung übernehmen? Wie können wir lernen, kooperativer zusammenzuarbeiten?

BRÜCKENBAUER:INNEN. In einem guten Arbeitsumfeld soll es laut Glaser auch möglich sein, dass über Generationen und Hierarchien hinweg voneinander gelernt wird. Vertreter:innen der Generation Y, auch als Millennials bezeichnet, sieht sie in einer Art Scharnierfunktion zwischen der jüngeren und der älteren Generation. „Darin liegt eine riesige Chance, weil die Millennials beide Welten kennen und als Brückenbauer:innen fungieren können“, sagt Glaser. Aus ihrer Beratungsfunktion weiß sie zum Beispiel von einigen männlichen Geschäftsführern zu berichten, die speziell junge Frauen fördern und dabei viel von deren Perspektive lernen.

HIER & JETZT



„Wir müssen lernen, uns immer wieder neu zu erfinden.“

LENA MARIE GLASER, 38, JURISTIN & NEW-WORK-EXPERTIN



„Wir werden zukünftig täglich am Handy und unterwegs lernen.“

KOSIMA KOVAR, 28, CEO & GRÜNDERIN



„Auch unbezahlte Arbeit muss gesehen und gewürdigt werden.“

BARBARA PRAINSACK, 47, POLITIKWISSENSCHAFTERIN

TECHNOLOGIE

Durch den verstärkten Einsatz von künstlicher Intelligenz und Automatisierung werden für viele Tätigkeiten in Zukunft keine Menschen mehr nötig sein. Laut Prainsack liegt in dieser Entwicklung auch eine Chance: „Jobs, die man automatisieren kann, soll man auch automatisieren. Weil das meist Arbeiten sind, die für Menschen ohnehin nicht nur nicht erfüllend, sondern auch gesundheitsschädlich sind. Wenn man zum Beispiel immer die gleiche Bewegung macht. Das bedeutet aber nicht, dass alle diese Arbeitsplätze verloren gehen, wenn wir umdenken. Bei der Einführung von automatischen Kassen hieß es zum Beispiel, dass die Mitarbeiter:innen aus den Supermärkten verschwinden werden. Gleichzeitig leben wir in einer Gesellschaft, in der es immer mehr Ältere gibt. Man könnte ihnen die frei werdenden Personalressourcen als Einkaufshilfen zur Seite stellen, die ihnen Dinge von den hohen Regalen geben oder die sich mit ihnen unterhalten. Das hätte einen sozialen und gesundheitlichen Wert.“

OBJEKTIVITÄT. Kovar gibt zu bedenken, dass viele KI-Systeme durch die verwendeten Datensätze rassistisch, sexistisch oder anderweitig diskriminierend seien. Wird darauf bei der Programmierung geachtet, können die Tools aber sehr hilfreich sein. Beispielsweise im Recruiting-Bereich. Kovar arbeitet gerade an einer Servicelösung, bei der es darum geht, Jobausschreibungen so zu formulieren, dass sich mehr Frauen auf diese bewerben. Auch für den weiteren Bewerbungsprozess sieht Kovar im Einsatz von KI Potenzial: „Oft ist es noch immer so, dass die Führungskraft entscheidet, wer im Team dazukommt. Die Führungsebene besteht aber häufig aus Männern. Und es ist menschlich, dass man sich dann Leute aussucht, die einem ähnlich sind.“

»

LEADERSHIP

Die althergebrachte Vorstellung von einer Führungskraft als Kontrollinstanz funktioniere in der heutigen Zeit immer weniger, sagt Glaser: „Es sind ganz neue Skills und Fähigkeiten erforderlich, vor allem, was soziale Kompetenzen angeht. Eine gute Führungskraft kann zuhören und kommunizieren, übernimmt Verantwortung und kann gut delegieren. Sie ist in der Lage, eine Brücke zu schlagen zwischen den Erwartungen der Führungsebene und den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen. Sie muss einen Rahmen schaffen, damit die Menschen gut arbeiten können, und muss sie motivieren können.“ Glaser weiter: „Damit das gelingt, sollten Unternehmen auch gezielt junge Frauen einladen, sich für Führungspositionen zu bewerben, sie motivieren und dabei mit Ressourcen und Macht ausstatten, wenn sie diese Rolle übernehmen wollen.“

NEURODIVERSITÄT. In eine ähnliche Kerbe schlägt Kovar: „Wir haben mittlerweile herausgefunden, dass sich die Gehirnverbindungen von Personen in sehr hohen Positionen anähneln und sie sich auch im Denken sehr ähnlich sind. In Zukunft brauchen wir nicht nur, was das Thema Herkunft oder Geschlecht betrifft, sondern auch im Neurobereich mehr Diversität.“

Ein Argument für mehr Frauen in Führungspositionen: „Frauen treffen langfristig bessere Entscheidungen, weil sie stärker abwägen. Das dauert länger, ist aber nachhaltiger. Ob das der Sozialisierung oder Biologie geschuldet ist, wissen wir bis heute nicht, ist aber auch nicht entscheidend. Wir sind so, wie wir sind, und mit diesen Stärken dürfen wir Frauen uns sichtbar machen.“

46
woman

LÖSUNGEN

Für Prainsack ist zunächst ein anderer Arbeits- und Leistungsbegriff erforderlich. „Einer, der weiter gefasst ist und auch unbezahlte Arbeit sieht und würdigt.“ Denn ohne diese unbezahlte Arbeit würde unsere Gesellschaft nicht funktionieren. „Es muss sichergestellt werden, dass alle, die arbeiten, gut abgesichert sind. Das sind dann viel mehr Leute als die, die jetzt in der Erwerbsarbeit stehen. Das betrifft die Pensionist:innen, die zum Teil zu wenig zum Leben haben, aber auch jene, die unbezahlt arbeiten und nicht abgesichert sind.“ Das Problem des Arbeitskräftemangels wäre dadurch natürlich nicht gelöst: „Kurz formuliert gelingt das am besten, indem man die Arbeitsbedingungen verbessert.“

Auch eine Arbeitszeitverkürzung, wie sie derzeit vielfach diskutiert wird, hält Prainsack für erstrebenswert:

„Dort, wo sie funktioniert und möglich ist, hat sie mehr Vor- als Nachteile: Die Mitarbeiter:innen sind seltener krank, erholter, haben weniger Fehlzeiten und kündigen weniger.“ Versuche haben gezeigt, dass die Produktivität in vielen Bereichen nicht sinkt. Eine 4-Tage-Woche sei außerdem nicht nur für Bürojobs denkbar: „Auch in der Gastronomie und Hotellerie gibt es Fälle, wo die Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich verkürzt wurde und keine zusätzlichen Leute eingestellt werden mussten, weil umorganisiert wurde und es weniger Absenzen gibt.“

4-TAGE-WOCHE. Prainsack weiter: „Ideal wäre eine Situation, in der die Menschen gut und gerne arbeiten und lange bei einem Arbeitgeber bleiben, wenn es für beide Seiten passt.“ So bestehe auch die Chance, dass sich das reale Pensionsantrittsalter an das

gesetzliche anpasst. „Da haben wir ein großes Ungleichgewicht in Österreich.“

NEW WORK. Glaser ergänzt: „Zentral ist die Frage: Wie kann man Arbeit fairer verteilen? Wie kann man ermöglichen, dass die, die mehr arbeiten wollen, das tun können, andere aber entlastet werden?“ Sie plädiert dafür, neue Arbeitskonzepte in unterschiedlichen Branchen auszuprobieren, so wie es in England mit der 4-Tage-Woche getan wurde: „New Work beziehungsweise ein neues Arbeiten ist kein Elitenprojekt. Es bedeutet nicht nur Homeoffice und flexible Zeiten, sondern auch, dass die Menschen mit ihrer Expertise und Erfahrung gehört werden. Dass sie mitgestalten können bei den Entscheidungen, die sie betreffen. Und das geht in allen Berufen. Egal ob im Supermarkt, im Handwerk, in der Bank oder im Journalismus. Arbeit auf Augenhöhe eben.“

FOTOS: VERA PEJAK, MARTINA GATTHNER, PHOT