

NEWWORK



MAGAZIN@TELEKOM



VON HEUTE
AUF MORGEN



Rasante technologische Neuerungen, gesellschaftliche Veränderungen, der Klimawandel. Und auch die Arbeitswelt wird in Zukunft anders aussehen.

Wie? Damit haben wir uns in dieser Ausgabe befasst. Denn schon jetzt lassen sich Trends und Innovationen absehen, die unsere Jobs maßgeblich beeinflussen werden und neue kulturelle und soziale Tendenzen beobachten. Wir zeigen, wie die Telekom den Wandel von heute auf morgen gestaltet. Was sie tut, um digitalen Frust bei Kundinnen, Kunden und den Beschäftigten zu vermeiden. Und wie die Arbeit im Metaverse aussehen kann. Wir gehen der Frage nach, welche Entwicklungen sich am Arbeitsmarkt abzeichnen – in Deutschland und weltweit. Und klären, was es eigentlich mit Workation auf sich hat.

Um diese und weitere Themen geht es in unserem Special „VON HEUTE AUF MORGEN“.

Spannende Einblicke ins Neue Arbeiten und viel Spaß beim Lesen wünscht das NEWWORK@TELEKOM Team

T NEWWORK

INHALT

01

VON HEUTE AUF MORGEN

- S. 1 - 2 **INTRO** | Was kommt? Was bleibt? Was tun?
- S. 3 - 6 **ZAHLEN DATEN FAKTEN** | Bye Bye Babyboomer
- S. 7 **ZWISCHENRUF** | Geht es nicht eine Nummer kleiner?
- S. 8 **TREND** | Flucht aus dem Job

02

BLICK IN DIE MAGENTA WELT

- S. 9 - 12 **PERSPEKTIVWECHSEL** | Vom „Coffee to go“ zur Führungskräftewahl
- S. 13 **JOBWECHSEL** | Von Null auf Software-Entwickler

03

NEUES ARBEITSMODELL

- S. 14 **WORKATION** | Arbeit mit Ausblick

04

AUSFLUG INS METAVERSE

- S. 15 - 16 **ERFAHRUNGSBERICHT** | Was hybride Arbeit mit Star Trek zu tun hat
- S. 17 **INTERVIEW** | Wenn Avatare diskutieren, geht es überraschend persönlich zu

05

DIGITALE TOOLS: GEGEN DEN FRUST

- S. 18 **PROZESS** | Digital Adoption
- S. 19 **INTERVIEW** | Digitale Transformation schmackhaft machen

06

NACHHALTIGKEIT

- S. 20 **PODCAST** | Unsere Welt ist verdammt verletzlich

WAS KOMMT? WAS BLEIBT? WAS TUN?

INTRO



Von Automatisierung und KI über virtuelle Realität bis hin zum hochvernetzten digitalen Arbeitsplatz: Die Arbeitswelt wird in zehn Jahren ganz anders aussehen als heute – davon sind Zukunftsforscher*innen und Arbeitsmarktexpert*innen überzeugt. Welche bahnbrechenden kulturellen und technologischen Treiber sind es, die unsere Jobs schon heute, aber erst recht morgen maßgeblich beeinflussen?

Sicher ist: Die Zukunft hat längst begonnen – unter dem Begriff „Digitale Transformation“. Kein Lebensbereich, der nicht davon betroffen ist, kein Unternehmen, das nicht an entsprechenden Konzepten für den digitalen Aufbruch arbeitet. Auch unser Unternehmen hat sich längst auf den Weg begeben. Und formuliert das Ziel dieser Reise sehr selbstbewusst: Die Telekom will das führende digitale Telekommunikationsunternehmen werden – mit dem Anspruch, erst dann zufrieden zu sein, wenn jeder dabei ist. Das macht auch deutlich: Die Digitalisierung ist genau genommen weniger Revolution, sondern eher Evolution. Es ist ein Veränderungsprozess, der vor Jahrzehnten begonnen hat. In den 1930er und 1940er Jahren. Das binäre System, bestehend aus Einsen und Nullen, war die Basis für die Entwicklung der ersten Computer von Konrad Zuse im Jahre 1937. Was zugenommen hat, ist das Tempo der Entwicklung. Dafür sorgen immer wieder technologische Sprünge, die sich dann in nahezu jedem Lebensbereich auswirken.

MIKROCHIPS VERÄNDERN ALLTAG

Zu nennen ist hier vor allem die Entwicklung des Mikrochips. 1958 hat der Elektroingenieur Jack Kilby durch die Erfindung des integrierten Schaltkreises die Grundlage für diese kleinen elektronischen Wunderteile geschaffen. Ohne Halbleiter würde unser Alltag ganz anders aussehen. Mikrochips sind die Basis für automatisierte Produktionsabläufe, sie machen das Internet möglich und die Kommunikation via Smartphone. Auch Fernseher, Waschmaschinen, Herzschrittmacher, Hörgeräte, E-Bikes und Autos sind ohne die kleinen Bauteile nicht denkbar. In der Autoindustrie ist schon seit geraumer Zeit die Elektronik der Innovationstreiber und nicht mehr der Maschinenbau.

TECHNOLOGIE-SPRÜNGE

Die technologischen Sprünge sind es, warum dennoch im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel von der „dritten“ beziehungsweise „vierten industriellen Revolution“ gesprochen wird. „Der digitale Wandel oder auch die ‚digitale Transformation‘ gilt uns heute auch als eine Art von Revolution, ähnlich wie die Industrielle Revolution ausgangs des 18. und eingangs des 19. Jahrhunderts“, schreibt die Historikerin Anja Kircher-Kannemann in ihrem Blog „Kultur Geschichten Digital“. Quantencomputing, Biocomputing und Nanotechnologien werden diesen Wandel weiter beschleunigen.

Das alles führt zu einer tiefgreifenden Umgestaltung der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse, der Lebensumstände und der Arbeitsbedingungen. „Die Zeit der Veränderung ist die Gegenwart, nicht die Zukunft“, sagt der Sozialpsychologe Harald Welzer. Dabei sollte auch in der sich grundlegend verändernden modernen Arbeitswelt der Mensch das Maß aller Dinge sein.

SOZIALE AKZEPTANZ VON TRANSFORMATION

Die Beispiele Kohleausstieg oder der Wandel des Mobilitätssektors zeigen, dass die soziale Akzeptanz für Transformationsprozesse davon abhängig ist, ob es gelingt, den betroffenen Arbeitnehmenden Perspektiven für ihr künftiges Erwerbsleben aufzuzeigen. Aber auch nicht in diesen Branchen Beschäftigte müssen sich klar sein: Wer die Natur schützen will, muss Windräder in Kauf nehmen. Wer die Verkehrswende fordert, muss über den Sinn und Unsinn des eigenen Autos nachdenken.

Mehr als die Hälfte aller Arbeitsplätze in Deutschland, so wissenschaftliche Studien, werden sich durch Digitalisierung und die Auswirkungen weiterer Megatrends stark verändern. Viele Beschäftigte in Deutschland müssen sich neue Fähigkeiten aneignen, um den sich verändernden Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz gerecht zu werden oder um in einen neuen beruflichen Tätigkeitsbereich wechseln zu können.

ANGST VOR VERÄNDERUNGEN

Doch für viele Menschen sind Veränderungen schwierig. Sie reagieren mit Angst und Widerstand – und manchmal mit Verdrängung. Das ist in der Arbeitswelt nicht anders als sonst auch.

„So wie die erste industrielle Revolution der Lebenswelt damals vielen Menschen Angst einjagte, so tut dies auch der digitale Wandel heute. Wahrscheinlich aber wird die Reaktion auf diese Ängste in wenigen Jahren oder spätestens Jahrzehnten genauso aussehen, wie die unsrige auf die Ängste der Menschen des 18. und 19. Jahrhunderts: Wir werden sie nicht mehr nachvollziehen können“, so Kircher-Kannemann.

GESPENST VOM ENDE DER ARBEIT

Zukunftsforscher Matthias Horx kann die Ängste heute schon nicht nachvollziehen. Vor allem, wenn es um das „Gespenst“ vom „Ende der Arbeit“ geht. Horx reibt sich an Ökonomen wie Jeremy Rifkin und anderen Theoretikern, die predigen, dass Entwicklungen wie „Industrie 4.0“ oder „Künstliche Intelligenz“ massenweise „Arbeit vernichten“ werden – und damit zu einer gewaltigen Krise der Erwerbsgesellschaft führen.

„Das ist, war und bleibt Unsinn – auch wenn es immer sehr überzeugend klingt“, echauffiert sich Horx: „Arbeit ist kein Kuchen, der irgendwann vertilgt ist.“



Jeder Technologieschub erzeuge eine Komplexitäts-Kaskade, die zu gesteigerten Nachfragen und ganz neuen Bedürfnissen führe. Automatisierte Fabriken erzeugen Bedarf nach „High Services“ und technischer Expertise, aber auch nach „Low Services“ im Bereich von Wartung und Betreuung.

Die „Freigesetzten“ fänden rasch neue Jobs in Berufen, von denen man gestern noch nichts ahnte, glaubt Horx.

Für Arbeit gelten die nichtlinearen Gesetze der Evolution: „Automatisierung – weniger körperliche Arbeit – erzeugt zum Beispiel sofort einen riesigen Bewegungs- und Gesundheitsmarkt.“ Heißt: Arbeit wird nicht weniger, sie wird nur anders.

BESTEHENDE ARBEITSMODELLE UNTER DRUCK

Digitalisierung, Globalisierung, Corona-Pandemie, aber auch der steigende Drang zur Selbstverwirklichung: Bestehende Arbeitsmodelle sind unter Druck geraten. An Normen und Überzeugungen, die größtenteils während der industriellen Revolution entstanden sind, wird immer mehr gezweifelt.

Auch die jahrhundertealte Norm des achtstündigen Arbeitstages und der Fünftagewoche verschiebt sich aufgrund des Ausmaßes des technologischen Wandels. In der Politik kommt das Thema Viertagewoche verstärkt auf. Und die Idee eines bedingungslosen Grundeinkommens wird öffentlich debattiert.

NEUE ARBEIT: NICHT NUR AUF WO UND WANN KOMMT ES AN

Wie will ich arbeiten? Und welchen Stellenwert hat Arbeit in meinem Leben? Diese Fragen rücken für die Beschäftigten immer mehr in den Mittelpunkt. „Homeoffice“, „Remote Work“, „Jobsharing“ und „Co-Working“ sind Schlüsselbegriffe in der neuen Arbeitswelt. Nicht zu vergessen „Purpose“, also der höhere Sinn der Arbeit. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) spricht von einem „großflächigen, bundesweiten Experiment der Digitalisierung von Arbeit und Kooperation“. Nicht nur das Wo und Wann der Arbeit, auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen ändert sich. „Für immer mehr Menschen werden Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung ein Thema.“

„Das hat vor allem in den letzten zwei Jahren zugenommen“, sagt Professorin Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability (IBE).

Der amerikanische Arbeitsmarkt bekommt diesen Kulturwandel gerade schmerzhaft zu spüren. Im vergangenen Jahr haben dort 48 Millionen Menschen ihren Job gekündigt.

Ein historischer Höchststand. The „Great Resignation“, so wird dieses Phänomen bezeichnet, erhöht den Druck auf die Arbeitgeber, für bessere Bedingungen zu sorgen und die Hire-and-fire-Kultur zu überdenken. Und selbst ein erfolgreiches Vorzeige-Unternehmen wie Apple musste sich jüngst dem neuen Selbstbewusstsein der Mitarbeitenden beugen: Nachdem CEO Tim Cook mit Petitionen und Protestbriefen aus der Belegschaft überhäuft wurde, setzte er den Plan, die Bürotage wieder zu erhöhen, aus. Anders Tesla: Elon Musk beordert seine Mitarbeiter ins Büro zurück – wer die Präsenzpflcht von mindestens 40 Wochenstunden nicht einhalte, müsse »Tesla verlassen«, schrieb er in einer internen Mail, die auf Twitter veröffentlicht wurde. Je höher die Position ist, desto präsenter müssen Mitarbeitende sein. Über

Ausnahmen wolle er persönlich entscheiden. Die Echtheit der E-Mail bestätigte Musk indirekt mit einer Antwort auf Twitter. Gefragt, was mit Mitarbeitenden bei Tesla sei, die es für ein antiquiertes Konzept halten, ins Büro zu kommen, schreibt Musk: „Sie sollen woanders so tun, als würden sie arbeiten.“

GELERNT IST GELERNT

Nicht der digitale Wandel ist das Problem, sondern die Unfähigkeit, darauf zu reagieren. Haben wir einmal etwas erlernt, verlernen wir es nur ungern. Wir halten uns an Vertrautem fest, meiden Informationen, die unseren Überzeugungen widersprechen. Zudem fürchten sich Unternehmen vor der Kannibalisierung etablierter Produkte und Dienstleistungen. „Wenn ich ein funktionierendes Geschäftsmodell habe, fehlt der Anreiz etwas neu zu machen“, sagt Monika Schnitzer, Experte für Innovationsforschung.

Festhalten ist die Illusion von Sicherheit. Der Neuanfang setzt voraus, dass etwas Altes, Vertrautes losgelassen wird. Sich von Vertrautem zu lösen, ist indes keine menschliche Stärke. „Das Sichere ist nicht sicher. So, wie es ist, bleibt es nicht“, wusste schon der Dramatiker Bertolt Brecht. Uns allen ist klar: Es gibt keinen Weg zurück. Nur wenig bleibt, wie es ist.

NICHT LERNEN GEHT NICHT

Auch der Bildungssektor steht vor großen Umbrüchen. Viele Menschen werden im Laufe ihres Arbeitslebens nicht nur mehrere Jobs, sondern auch mehrere Karrieren haben. Lernwege müssen sich so verändern, dass sie lebenslang sind. Unternehmen spielen in diesem Ökosystem des Lernens eine zentrale Rolle. Eine neue Lernkultur beginnt deshalb immer beim Topmanagement. Nicht zu lernen, darf keine Option sein.

AUF DIE BESCHÄFTIGTEN KOMMT ES AN

Arbeitsmarktexpert*innen erwarten, dass sich Berufsbilder immer stärker von Branchengrenzen lösen – für Arbeitnehmende birgt das auch Chancen: Jobwechsel zwischen einzelnen Branchen werden einfacher, die Möglichkeiten beruflicher Mobilität nehmen zu.

Wer sich mit der Zukunft beschäftigt, hat die besten Chancen, kein Zaungast der Entwicklung zu sein. Ja, Megatrends wie Automation, Mensch-Maschine-Interaktion oder künstliche Intelligenz werden unsere Arbeitswelt grundlegend verändern. Kultureller und gesellschaftlicher Wandel tragen ihr Übriges dazu bei. Der digitale Fortschritt verändert Berufsbilder, technische Errungenschaften ermöglichen völlig neue, flexible Arbeitsweisen. Was auf uns zukommt und wie wir damit umgehen, hängt immer auch von uns ab. Oder wie es Tim Höttges in einem Essay zur Digitalisierung ausdrückte: „Wir sind kein Spielball der Digitalisierung. Sondern wir sind das, was wir sein wollen.“

HEUTE SCHON AN MORGEN DENKEN:

Mit welchen Gefühlen blickt ihr auf die Veränderungen unserer Zeit? Was sollte unbedingt bleiben? Welche Veränderungen wünscht ihr euch?



BYE BYE

BABYBOOMER!

Die Babyboomer gehen in Rente, die Suche nach Beschäftigten bewegt sich auf Rekordniveau, Influencer*innen können fünfstelligen Beträge mit einem einzigen Post verdienen. Rund die Hälfte der Arbeitnehmer*innen der jüngeren Generationen ist offen fürs Arbeiten im Metaverse.
Tendenzen unseres Arbeitsmarkts in Zahlen.

Wie sich der Arbeitsmarkt verändert

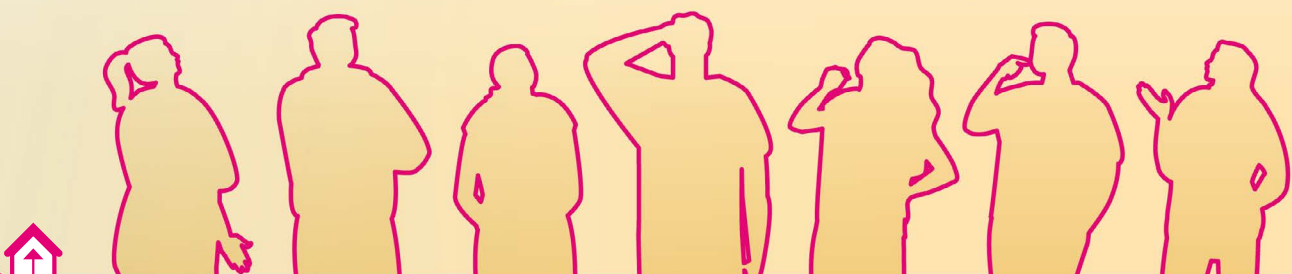
16 MILLIONEN

BESCHÄFTIGTE GEHEN BIS 2035 IN RENTE.

Die geburtenstarken Jahrgänge **steigen** in den kommenden Jahren **aus dem Arbeitsleben aus**, die Zahl der potenziellen Erwerbstätigen wird **stark sinken**.

400.000 Personen Nettozuwanderung sind jährlich erforderlich, um das heutige Niveau zu halten.

(Quelle: Personalmagazin 08/22, Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt)



1,74 MILLIONEN

offene Stellen gab es im ersten Quartal 2022 bundesweit.

(Quelle: IAB-Stellenerhebung 1/2022)



93% der befragten Unternehmen suchen für das **Recruiting-Jahr 2022** in Deutschland und auf der ganzen Welt nach Mitarbeitenden – ein **Rekordwert**.

(Quelle: Monster Insights Report)



80,2% der Stellen im **Gesundheitswesen** und **72,2%** im **Baugewerbe** blieben in den vergangenen 24 Monaten **offen**. Vor allem die Stellen für Hochqualifizierte und Fachkräfte mit Berufsausbildung konnten nicht besetzt werden. **Hauptgrund: der Mangel entsprechend qualifizierter Personen am Arbeitsmarkt.**

(Quelle: Hans Böckler Stiftung)

79% der Führungskräfte sehen im **Fachkräftemangel** eine kritische **Herausforderung für die Wirtschaft**.

22% schätzen ihn nicht als ernsthafte Bedrohung ein.

(Quelle: Hays)



IN 7% der **Neueinstellungsprozesse** im Jahr 2021 war die **Nutzung sozialer Medien** wie Xing, Facebook etc. entscheidend für die Personalfindung. Insgesamt ist in den letzten Jahren eine deutliche Zunahme der verschiedenen Online-Medien im Rahmen der Personalrekrutierung zu beobachten.

Vor fünf Jahren lag dieser Wert noch bei 1,2%.

(Quelle: Hans Böckler Stiftung)



63% der Arbeitgeber sind bereit, Menschen aufgrund ihrer **Soft Skills** einzustellen, auch wenn sie nicht für die Stelle ausgebildet sind.

(Quelle: Monster Insights HR Report 2022)

FAST JEDER ZWEITE

sucht bei einem **Jobwechsel** gezielt nach **nachhaltigen Unternehmen**. Und Menschen bewerben sich lieber bei Unternehmen, die für Vielfalt stehen.

(Quelle: StepStone-Diversity Report)

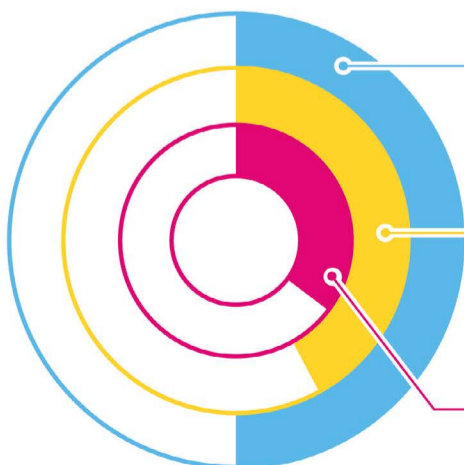


Die wichtigsten Faktoren bei **Karriereentscheidungen**:

50%
Gehalt

42%
Sinnvolle Arbeit

35%
Sichere Arbeitsumgebung



Ältere Jobsuchende legen insbesondere Wert auf Gehalt und eine sichere Arbeitsumgebung, **jüngere Jobsuchende** auf Flexibilität und Aufstiegschancen.

(Quelle: Monster Insights HR Report 2022)



Wie unsere Arbeitswelt sich wandelt



BIS ZU 15.000 USD

verdienen besonders erfolgreiche **INFLUENCER*INNEN** auf Instagram, YouTube und Co. mit über einer Million Follower*innen **pro Post durch Werbung.**

(Quelle: Hans Böckler Stiftung)

45% der **16- bis 29-Jährigen** finden es wichtig, **Arbeit und Privatleben** vollständig voneinander zu **trennen**. In der Generation 45+ wünschen sich dies nur **34%**.

(Quelle: New Work Befragung von Randstad und MenteFactum)



UM 55% wird die Nachfrage nach **technologischen Fähigkeiten** (digitales Know-how, Programmier- und IT-Fähigkeiten) bis 2030 **steigen**.

(Quelle: McKinsey)



66% der **Routinearbeiten**, die derzeit vom Management erledigt werden, werden **bis 2024 vollständig automatisiert** sein.

(Quelle: Gartner)



RUND 2,2 MILLIONEN

Arbeitsplätze werden **bis 2035** in Berufen geschaffen, die nur **schwer durch Technologien zu ersetzen** sind – die meisten davon in den Bereichen Gesundheit, Lehre und Ausbildung sowie Management und Verwaltung.

(Quelle: Deloitte)

GESUNDHEITSWESEN, WISSENSCHAFT, TECHNOLOGIE, INGENIEURWESEN

wurden als **Bereiche bzw. Berufe** identifiziert, die **während der Pandemie stärker wachsen konnten als in der Zeit davor.**

Das zeigt einerseits den Fokus auf **Gesundheit**, da die Bevölkerung altert und die Einkommen steigen. Andererseits zeigt es den wachsenden Bedarf an Menschen, die neue **Technologien** entwickeln, einsetzen und warten können.

(Quelle: McKinsey)



40% der **angestellt Beschäftigten** aus **unterschiedlichen Branchen** in Australien, Kanada, Singapur, dem Vereinigten Königreich und den USA empfinden eine **Kündigung innerhalb des nächsten halben Jahres als vorstellbar**. 4% sind sich sicher, 5% ziemlich sicher. Die übrigen ziehen eine Kündigung in Erwägung oder haben sie zumindest im Hinterkopf.

(Quelle: McKinsey)

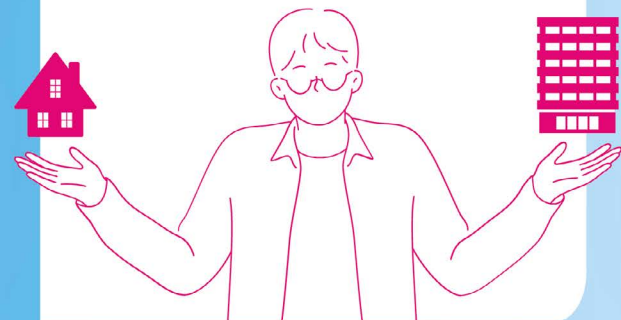


68% der **Beschäftigten** möchten lieber mit einem **Roboter** über Stress und Angst bei der Arbeit sprechen. Ganze **82%** glauben sogar, dass die **Künstliche Intelligenz ihre mentale Gesundheit besser unterstützen** kann.

(Quelle: ORACLE & Forschungsunternehmen Workplace Intelligence)



43% der Arbeitgeber glauben, dass **hybriden Arbeitsmodellen** die Zukunft gehört. (Quelle: Monster Insights HR Report 2022)



DER **ZWEITHÄUFIGSTE**

Krankheitsgrund sind mittlerweile „**Psychische Erkrankungen**“ (**11,9%**). Häufiger sind nur noch Muskel-Skelett-Erkrankungen (22,4 %). Beschäftigte mit psychischen Erkrankungen sind mit 27 Tagen mehr als **doppelt so lange krankgeschrieben** wie Beschäftigte mit körperlichen Erkrankungen. Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz wird somit vom Tabu- zum Fokusthema.

(Quelle: Bundespsychotherapeutenkammer Deutschland)



28 MILLIONEN Menschen in Europa arbeiten nach Schätzungen bereits über **digitale Arbeitsplattformen**, die Dienstleistungen von **Essenslieferdiensten** wie Deliveroo und Just Eat bis zu **Mobilitätsdiensten** wie Bolt und Uber anbieten. Eine Zahl, die bis 2025 auf 43 Millionen Gig-Worker ansteigen soll.

(Quelle: Euractiv)

51% der **Millennials** und der Personen aus der **Gen Z** können sich vorstellen, in den nächsten zwei Jahren einen Teil ihrer Arbeit im **Metaverse** zu erledigen. 16% der Beschäftigten geben an, dass sie niemals im Metaverse arbeiten werden.

(Quelle: Microsoft Work Trend Index 2022)



RADICAL CHANGE

ZWISCHENRUF

GEHT ES NICHT EINE NUMMER KLEINER?

„Alles ändert sich.“, „Das Tempo der Veränderung steigt.“, „Nichts bleibt, wie es ist.“ Mit solchen Botschaften werden Mitarbeitende seit Jahren regelmäßig konfrontiert. Das soll ein Appell an die Veränderungsbereitschaft sein. Doch der Tonfall ist entscheidend. Manche fühlen sich genervt, vielleicht sogar bedroht.

Es ist kaum vorstellbar, dass jemand in der Telekommunikationsbranche arbeitet und bestreitet, dass sich vieles fortlaufend ändert. Geschäftsmodelle, Technologien oder auch die Art, wie wir arbeiten. Bei allen Menschen, die wenigstens seit ein paar Jahren dabei sind, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass im Job vieles ganz anders aussieht als zu Beginn ihrer Tätigkeit. Ob FTTH oder 5G beim Netzausbau, ob Zusammenarbeit in virtuellen Teams, ob neue Tarifmodelle im Vertrieb – vieles, was heute unseren Arbeitsalltag bestimmt, war eben nicht schon immer so. Einiges hat sich geändert, für manche auch der Bereich, in dem sie arbeiten, für andere die Jobbezeichnung.

DIE NOTWENDIGKEIT DES WANDELS

Sich diesen Veränderungen zu verweigern, ist keine Option. Die Zeichen der Zeit nicht zu erkennen, kann sich rächen. Das gilt für Unternehmen, die Trends in ihrer Branche verschlafen, ebenso wie für Mitarbeitende, die in ihrem Job den Anschluss verpassen. Lebenslanges Lernen lautet hier das nicht mehr ganz neue Schlagwort. Und dennoch können Veränderungen verunsichern. Schließlich bedeutet das immer auch, von Bewährtem Abschied zu nehmen und ins Unbekannte aufzubrechen. Das stellt für viele Menschen eine Herausforderung dar. Ich glaube, für den Erfolg eines solchen Veränderungsprozesses ist entscheidend, auf welche Weise und mit welcher Tonalität er begleitet wird.

SCHWIERIGE WORTWAHL

Ein Begriff, auf den zumindest ich ziemlich allergisch reagiere, ist „radikal“. Wenn nach radikalen Veränderungen gerufen wird, frage ich gerne „Geht es nicht eine Nummer kleiner?“ In der Politik gilt es zu Recht als Makel, wenn jemand als radikal bezeichnet wird. Damit verbunden ist oft Rücksichtslosigkeit, das Ausblenden anderer Aspekte, das Fehlen differenzierter Betrachtungen. Das sind keine Qualitäten, die für Weitblick und vorausschauendes Handeln stehen. Vertrauen schafft man so nicht.

ERFAHREN IM UMBRUCH

Eine solche Wortwahl soll die Dringlichkeit unterstreichen. Aber ist es tatsächlich immer nötig, Menschen aufzurütteln, aus einer herbei geredeten Comfort Zone zu reißen? Ich denke, die meisten sehen das Thema wesentlich pragmatischer und weniger emotional. Veränderungen am Arbeitsplatz gehören für uns alle doch seit vielen Jahren zum Alltag. Transformation ist längst unser ständiger Begleiter. Wir können damit umgehen. Unheilvolle Szenarien, was alles im schlimmsten Fall geschehen könnte, sind da wenig hilfreich. Auf die Bedrohung, wie subtil sie auch daherkommt, reagieren Menschen mit Abwehr und Flucht. Und genau das ist kontraproduktiv.

ZUVERSICHT ZAHLT SICH AUS

Positive Zukunftsbilder sind gefragt. Wo wollen wir hin? Welche Vorteile wird uns das bringen? Und auch Stolz auf das bislang Erreichte ist erlaubt. Wer die Herausforderungen der Vergangenheit gemeistert hat, darf darauf durchaus gerne zurückschauen. Nicht bequem zurückgelehnt, sondern mit Zuversicht für das, was vor uns liegt. Fähigkeiten müssen sich dabei natürlich verändern. Doch das Erprobte wird damit nicht automatisch überflüssig. Vieles bleibt wichtig. Ganz besonders die Veränderungsbereitschaft.



TREND

FLUCHT AUS DEM JOB

Massenhaft kündigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Was in den USA unter dem Schlagwort „The Great Resignation“ begann, ist längst in Deutschland angekommen. Wir beleuchten die Hintergründe einer Entwicklung, die viele mit der Pandemie verknüpfen, die aber weit darüber hinaus geht.

In den USA ist langjährige Treue zum Unternehmen bei weitem nicht so verbreitet wie hierzulande. Die Menschen wechseln Arbeitgeber und Arbeitsort viel häufiger. Doch die jüngste Entwicklung setzt neue Maßstäbe. Mehr als 47 Millionen Mitarbeitende haben 2021 ihren Job freiwillig gewechselt. Einige Branchen stehen vor großen Problemen, freie Positionen zu besetzen. Das Phänomen der massenhaften Abwanderung aus bestehenden Beschäftigungsverhältnissen ist seit gut einem Jahr unter einem Namen bekannt, den Anthony Klotz, Psychologe und Wirtschaftswissenschaftler an der Texas A&M University, prägte: „The Great Resignation“.

FOLGEN DER PANDEMIE

Beschäftigte sind nicht mehr gewillt, scheinbar unausweichliche Begleiterscheinungen ihres Jobs zu tolerieren: magere Bezahlung, schwierige Work-Life-Balance, Stress. In manchen Branchen machte die Corona-Pandemie deutlich, was schon seit langem schief läuft. Beschäftigte in der Gastronomie etwa verdienten während der Lockdowns kein Geld und zogen sich daraufhin gleich ganz aus ihren traditionell mäßig entlohnten Jobs mit extremen Arbeitszeiten zurück.

In Deutschland machten in diesem Sommer die chaotischen Zustände an den Flughäfen Schlagzeilen. Hier fehlt Personal beim Check-in, den Sicherheitskontrollen oder dem Gepäcktransport, das nach den Corona-Einschränkungen nicht zurückkehrte.

FRUST JENSEITS VON CORONA

Aber die Entwicklung ist ganz und gar nicht allein auf die Pandemie zurückzuführen. Joseph Fuller und William Kerr von der Harvard Business School zeigen auf, dass der Trend schon viel länger besteht. Mehrere Gründe trieben die Entwicklung. So seien für ältere Mitarbeitende, die es sich finanziell leisten können, andere Dinge als die Arbeit wichtiger.

Sie verabschiedeten sich früher als in der Vergangenheit in den Ruhestand. Dauerhaft hohe Belastung lasse andere vor einem drohenden Burnout die Reißleine ziehen. Und die schlechten Arbeitsbedingungen in manchen Bereichen führten zur Flucht in andere Branchen.



AUCH DIE BOSSE FLIEHEN

Die Entwicklung betrifft auch Führungskräfte. Managerinnen und Manager sehen sich mit Abwanderungen bei ihrer Belegschaft konfrontiert. Und nicht wenige von ihnen gehen in der Konsequenz selbst. Stress und Probleme bei der Work-Life-Balance treffen sie nicht seltener. Hinzu kommt nun die Aufgabe, eine zunehmend demotivierte und desillusionierte Mannschaft bei Laune zu halten.

Das ist eine Qualität, die viele Führungskräfte nicht besitzen. Nicht zu unterschätzen ist der Domino-Effekt. Jeder Weggang auf der Managementebene erhöht Arbeitsbelastung und Frust bei den Verbliebenen. Weitere Kündigungen können daraus folgen.

KEIN KURZLEBIGER TREND

Nach aktuellen Daten wie einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC aus dem März dieses Jahres spricht nichts dafür, dass sich der Trend ändert. Rund ein Fünftel der Beschäftigten will innerhalb des kommenden Jahres den Arbeitgeber sehr wahrscheinlich wechseln. Neben der Bezahlung gewinnen weiche Faktoren an Bedeutung für die Zufriedenheit im Job: Die Arbeit soll erfüllend sein, das Team muss am Wohlergehen des Einzelnen interessiert sein. Und die Vorzüge des Homeoffice will kaum jemand mehr missen. Fast zwei Drittel bevorzugen hybride Arbeitsmodelle.

Eine verschwindende Minderheit von elf Prozent der Befragten wünscht sich einen Job mit 100 Prozent Präsenz am Arbeitsplatz.

EINE FRAGE DER KULTUR

Was bleibt für Unternehmen zu tun, um sich in diesem Umfeld zu behaupten? Ganz klassische Methoden zur Steigerung der Attraktivität für Mitarbeitende bleiben gültig: eine faire Bezahlung, gute Arbeitsbedingungen und überzeugende Sozialleistungen. Die Beratungsfirma McKinsey hat aber einen Faktor ausgemacht, der Mitarbeitende schnell in die Flucht schlägt, selbst wenn die finanziellen Rahmenbedingungen stimmen: eine toxische Unternehmenskultur. Fehlende Diversität und Gleichberechtigung, Mängel bei der Inklusion sowie allgemein unethisches Verhalten wirken sehr abschreckend.

Wer so handelt, muss sich über „The Great Resignation“ nicht wundern.



BLICK IN DIE MAGENTA WELT

PERSPEKTIVWECHSEL

VOM „COFFEE TO GO“ ZUR FÜHRUNGSKRÄFTEWAHL

Leistung, Erfolg, Wachstum: Diese Werte spielen auch bei der Telekom IT eine zentrale Rolle. Doch sind sie nicht mehr das primäre Ziel ihres Handelns. Sie sollen vielmehr das Ergebnis neuer Ansätze und Arbeitsweisen sein. Etwa einer neuen Art der Führung – selbstgewählt durch die Mitarbeitenden.

EIN WEGWERFPRODUKT WIRD STATUSSYMBOL

Lawrence Luellen ist keine Berühmtheit. Im Gegenteil, er ist für die breite Öffentlichkeit ein Unbekannter. Seine Erfindung jedoch ist in aller Munde – oder besser gesagt an aller Munde. Dabei war ihr Siegeszug kein Selbstläufer. Denn die Idee dafür entstand bereits Anfang des 20. Jahrhunderts, weltweit verbreitet ist sie jedoch erst seit den 1990er Jahren. Und prägt heute das Bild unserer modernen Leistungsgesellschaften. Mehr als 550 Milliarden Einwegbecher werden jährlich weltweit verbraucht. Er ist fester Bestandteil unseres Lebensgefühls. Aber was macht den Kaffee zum Mitnehmen so erfolgreich? Es ist das Gefühl der Zeitersparnis, der Effizienz und der Produktivität. Er ist sichtbares Symbol oder gar Statussymbol unserer Leistungsgesellschaft.

FÜHRUNGSKRÄFTE IM TEAM WÄHLEN

Was aber wäre, wenn Leistung, Erfolg, Wachstum nicht das Ziel sind, sondern das Ergebnis? Dass das funktioniert, zeigt das Beispiel der Deutschen Telekom IT (DTIT). Sie hat bewusst die Perspektive gewechselt, Ziel und Ergebnis in der Reihenfolge umgestellt. Sie stellt den Menschen ins Zentrum, praktiziert Führung differenziert, indem sie fachliche und disziplinarische Führung (People Lead) trennt. Eine spezielle Führungsperson für bestmögliche Förderung der Mitarbeitenden: Persönliche Stärken ausarbeiten. Zusammenarbeit unterstützen. Zuhören und ernst nehmen. Psychologische Sicherheit geben – das sind Ziele. Erfolg ist demnach das Ergebnis. Und die DTIT ist noch einen Schritt weiter gegangen. Sie hat 250 Führungskräfte von den Mitarbeitenden wählen lassen. Das ist der Wechsel der Perspektive, der vor etwa zwei Jahren seinen Anfang fand.

„ICH MÖCHTE WERTSCHÄTZUNG WEITERGEBEN“

Wir haben mit drei Personen gesprochen, die sich zur Wahl gestellt haben. Haben gefragt, wie sie sich fühlten und welche Erfahrungen sie in den zurückliegenden Monaten gemacht haben.

DIE MENSCHEN DAHINTER



ARZU SAHIN

VORHER: DESIGN THINKING COACH
AKTUELL: PEOPLE LEAD CHAPTER
FACILITATOR NORTH 05



FLORIAN WICHT

VORHER: SAP-CONSULTANT
AKTUELL: PEOPLE LEAD CHAPTER
OPS INFRA SOUTH 06



INGO MATHEUS

VORHER: HEAD OF CHAPTER FIN/CON
AKTUELL: PEOPLE LEAD CHAPTER
SWE DATA 07



WAS WAR DEINE MOTIVATION, DICH ZU BEWERBEN?

Arzu: Als Design Thinking Coach habe ich mich immer schon mit Veränderung und neuen Blickwinkeln beschäftigt. Als People Lead kann ich Kolleginnen und Kollegen vorwärtsbringen.

Ein wichtiger Einflussfaktor war, wie meine vorherige Führungskraft mich gefördert und gefordert hat. Das hat mich dazu bewegt, diesen Schritt auch zu gehen. Diese Führungsweise und Wertschätzung möchte ich jetzt weitergeben.

Florian: Ich bin seit 17 Jahren bei der Telekom und habe davon die letzten 10 Jahre als SAP-Consultant gearbeitet. Für mich war es eine Chance, den nächsten Karriereschritt zu wagen. Ich kann mich voll auf die Mitarbeitenden fokussieren, sie unterstützen und ihnen helfen, ihr Potential auszuschöpfen.

WELCHE GEFÜHLE HATTEST DU MIT BLICK AUF DIE WAHL?

Arzu: Die Frage in meinem Kopf war, wie eine junge Führungskraft insbesondere bei erfahreneren Kolleginnen und Kollegen angenommen würde. Noch dazu eine Kollegin aus den eigenen Reihen. Ich habe die Option, nicht gewählt zu werden, akzeptiert und bin offen an das Verfahren herangegangen, da ich nichts zu verlieren hatte. Mein Fragezeichen hat sich schnell aufgelöst, weil ich keinerlei negative Resonanz bekommen habe.

Florian: Klar habe ich mir vor der ersten Wahl Gedanken gemacht, was passiert, wenn es nicht funktioniert. Da ich ein optimistischer Mensch bin und versuche, positiv auf die Dinge zu blicken, habe ich den negativen Aspekt nicht zugelassen.

Ingo: Die Vorstellung nicht gewählt zu werden, hat mich persönlich bewegt. Aber mir sind auch viele andere Gedanken durch den Kopf geschwirrt: Die Erwartungen der Mitarbeitenden des neuen Teams, die sich auch zum Teil nicht kannten, und die damit verbundenen Unsicherheiten. Meine eigenen Reaktionen, wenn es funktioniert oder eben nicht. Der Gedanke, ich könnte den Prozess nicht schaffen, war bei der zweiten Wahl natürlich stärker als bei der ersten.

WIE HAST DU DEN AUFBAU DES PROZESSES EMPFUNDEN?

Arzu: Im Assessment Center wurden wir das erste Mal im Prozess auf die Probe gestellt. Es gab zwei unterschiedliche Varianten, je nachdem, ob der Teilnehmende bisher eine Führungsposition innehatte oder nicht. Hier konnte ich für mich bereits selbst gegenprüfen, ob es das ist, was ich mir vorgestellt habe. Ich habe den Prozess nicht als unfair empfunden, sondern viel mehr als Chance zu wachsen und Erfahrungen zu sammeln.

WIE HAT SICH DIE PRÄSENTATION VOR DEM TEAM FÜR DICH ANGEFÜHLT UND WIE HAST DU DICH DARAUF VORBEREITET?

Florian: Ich habe mir ein Netzwerk von Kolleginnen und Kollegen gesucht, die bereits die erste Bewerbungswelle durchlaufen hatten, und mich mit ihnen zu Erfahrungen und Tipps ausgetauscht. Dann habe ich mich von ihnen coachen lassen.

Ingo: Neben meiner Selbstdarstellung habe ich den Fokus auf die Motivation des Teams und unsere gemeinsamen Ziele gelegt und mich intensiv darauf vorbereitet. Das Unangenehmste ist, einen Dialog aufbauen zu wollen, ohne dass es Fragen gibt. Daher habe ich mir etwas einfallen lassen, wie ich das Team motivieren und eine Konversation anregen kann.

Arzu: Ich habe mich bewusst für das Chapter Facilitator entschieden, weil ich selbst aus dieser Sparte komme. Mir war es wichtig, mich fachlich auszukennen, damit ich der Entwicklung der Kolleginnen und Kollegen gerecht werden kann. Obwohl wir alle vom gleichen Standort kommen, wusste ich nicht, wer mir gegenüber sitzen wird. Daher war ich im Vorfeld ziemlich aufgeregt. Die erste Reaktion mir gegenüber war: „Ach das ist ja Arzu“. Es war ein durchweg freundlicher Empfang von denen, die ich bereits kannte. Dadurch war mein Lampenfieber gleich verschwunden und ich war noch motivierter.

WIE IST DAS FEEDBACK AUS DEINEM TEAM ZU DIESEM PROZESS? WAS WAREN DEINE ERSTEN GEMEINSAMEN SCHRITTE MIT DEM TEAM?

Arzu: Zuerst habe ich mich für das Vertrauen per Mail bedankt. Die Wahl fand Ende Januar statt, offizieller Start war Anfang April. Die Zeit dazwischen haben wir genutzt, um uns in unverbindlichen Kaffeerunden kennenzulernen. Das kam sehr gut an und wir führen das auch heute noch fort. Es war ein guter und lockerer Einstieg.

Ingo: Wir haben den Prozess gemeinsam reflektiert. Dabei gab es zwei unterschiedliche Lager. Die einen, die der Meinung waren, dass sie endlich eine passende Führungskraft bekommen und die anderen, die es komisch empfanden, dass die Entscheidung auf ihren Schultern lastete. Sie haben sich gefragt, ob sie wirklich eine Wahl hatten, da es eine Ja/Nein-Entscheidung war. Für viele war kein People Lead keine Alternative. Grundsätzlich war das Feedback mir gegenüber jedoch sehr positiv, weshalb mich das motiviert hat, ihnen zu beweisen, dass sie die richtige Wahl getroffen haben.

*gekürzte Fassung



SOLLTE AB SOFORT IMMER GEWÄHLT WERDEN? WELCHER ASPEKT SOLLTE SICH ÄNDERN?

Arzu: Ich finde es gut, dass das Team seinen People Lead wählen kann. Noch besser fände ich es, den Spieß zusätzlich umzudrehen, sodass der People Lead im Voraus das Team kennenlernt. Das hätte mir geholfen auszuschließen, dass die Chemie zwischen dem Team und mir von meiner Seite aus nicht passt. Letzteres war zum Glück nicht so.

Dazu ist zu sagen, dass sich der Prozess im Laufe der Zeit geändert hat. Die Teams sind bekannt und damit ist im Vorfeld klar, wer dem Bewerbenden gegenübersteht. Grundsätzlich spricht nichts dagegen, den Prozess auf andere Bereiche zu übertragen. Er muss aber ernsthaft und konsequent umgesetzt werden, damit er Sinn hat und seinen Mehrwert entfalten kann. Der Prozess allein wird meiner Meinung nach nicht den gewünschten Erfolg bringen. Dafür braucht es die passenden Menschen dahinter.

Ingo: Ein wichtiger und positiver Aspekt liegt darin, dass neue Perspektiven geboten werden, insbesondere für jene, die vorher keine Führungsposition innehatten. Das Assessment Center zu Beginn empfinde ich als notwendig, da hier gefiltert wird, ob die Personen das Mindset aufweisen, welches das Unternehmen aktuell benötigt. Allerdings besteht gleichzeitig die Gefahr, zu scheitern. Das Quality Gate nicht zu schaffen oder bei der Wahl nicht gewählt zu werden, macht etwas mit einem. Hier müssen diese Personen, die vielleicht das richtige Mindset aufweisen, jedoch aufgrund anderer Defizite das Quality Gate nicht bestanden haben, an die Hand genommen werden, um nicht in ein Loch zu fallen. Ansonsten geht sehr viel Motivation beim Mitarbeitenden und vor allem Potential für die Telekom verloren, Neueinstellungen vom externen Markt sind keine wirklichen Alternativen, dafür braucht es zusätzliche Zeit, Geld und Ressourcen.

Meiner Meinung nach ist der Prozess sehr gut, doch er muss konsequent auf allen Hierarchiestufen gelebt werden. Nur so können alte Denkweisen und Strukturen durchbrochen werden. Daran sollten wir noch arbeiten. Wenn wir es schaffen, die alten Muster zu durchbrechen, dann ist der Prozess verdammt cool!

*gekürzte Fassung



JOBWECHSEL

VON NULL AUF SOFTWARE-ENTWICKLER

Die Digitalisierung krepelt die Arbeit um und stellt viele vor die Frage: Wie zukunftsfähig ist mein Job? Felix Lutze nimmt seine Entwicklung in die Hand und unterstützt – selbst noch frisch im Job – andere dabei, ihre Skills auszubauen oder beruflich umzusatteln.

Gestartet ist Felix Lutze bei der Telekom als Auszubildender zum IT-Systemelektroniker. Leitungen schalten, Telefonanlagen einrichten, Router prüfen und tauschen: Seine Aufgaben waren damals Hardware-lastig. Heute baut und betreut der 23-Jährige Automatisierungslösungen für den Mobilfunk. Mit diesen Anwendungen lassen sich per Knopfdruck 30.000 Router im Netz der Telekom konfigurieren, der Leitungsstatus abfragen, Störungen beheben sowie Planungsdaten für das Netz erfassen, abrufen und auf ihre Validität hin überprüfen. Felix Lutze erstellt Programmabläufe, codet unter anderem in PHP, Python und Java Script.

Mit seiner Arbeit im „Best Mobile“-Team leistet er einen wichtigen Beitrag zum Netz der Zukunft, das offener für Partner, automatisiert und digital sein soll.

DIE ZUKUNFT IM BLICK

Die Fähigkeiten für diese Tätigkeit hat sich der gebürtige Bremer in seiner Freizeit an der Online-Akademie Udacity angeeignet sowie im Rahmen der Servicekarriere Next Generation expert bei der Deutschen Telekom Technik. Das 10-monatige Programm vermittelt den Teilnehmenden zukunftsgerichtete Kompetenzen, etwa im Software-Engineering, und bereitet sie darauf vor, die Telekom von morgen mitzugestalten.

„Engineering in der IT ist hochinteressant. Es ermöglicht mir, vorn dabei zu sein und Zukunft zu schaffen. Für mich ist das nah dran an Magie“, sagt Felix Lutze begeistert. Ein weiterer Grund, warum er das Programmieren liebt: „Ich baue gern Lösungen, von denen die Menschen profitieren.“ Für Beschäftigte der Telekom Technik hat der junge Kollege ein Tool programmiert, mit dem sie nach passenden Lernangeboten suchen können, um sich gezielt zu qualifizieren.

VOM LERNEN ZUM LEHREN

Sein erlerntes, inzwischen praktisch gefestigtes Wissen gibt Felix Lutze direkt weiter. Als Trainer bei der „Explorer Journey“ hat er schon mehr als tausend Kolleginnen und Kollegen aus dem gesamten Konzern die Grundlagen der Programmierung nahegebracht.

Um sich selbst noch besser aufzustellen, studiert er seit knapp einem Jahr parallel zu seinem Job Wirtschaftsinformatik.

ZUKUNFTSSCHWENK LEICHTER GEMACHT

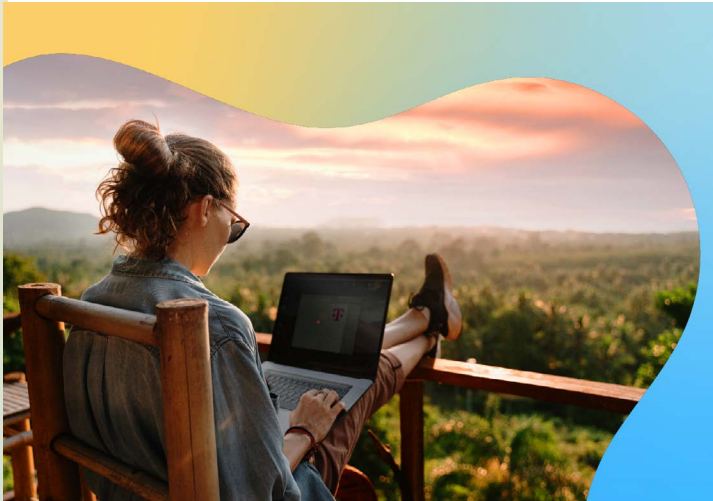
Re- und Upskilling spielen im Bereich Technik wie im gesamten Konzern eine entscheidende Rolle, um den Weg zur „Leading Digital telco“ zu ebnen. Zahlreiche Maßnahmen unterstützen die Beschäftigten dabei, gänzlich neue Kompetenzen zu erlernen oder bestehende Fähigkeiten auszubauen, die aufgrund der Digitalisierung relevant werden. Neben der Servicekarriere ist etwa das Programm „Career Shifter“ verbreitet, das je nach Einheit unterschiedlich ausgestaltet ist, aber immer zum Ziel hat, Beschäftigte von Jobs mit nachlassendem Bedarf in neue zukunftsträchtige Aufgabenbereiche zu bringen.



WORKATION

ARBEIT MIT AUSBLICK

Heute hier, morgen dort: Nicht erst die Zukunft, auch die Gegenwart hält bereits neue Arbeitsmodelle für uns bereit. Eines davon verbindet den Job mit der wahrscheinlich schönsten Zeit des Jahres: der Auszeit.



Einfach mal raus und etwas anderes sehen. Die Natur genießen, fremde Kulturen kennenlernen, ab in den Süden und die Sonne oder in den Schnee. Solche Wünsche kennen wir alle. Erfüllen können wir sie uns meist maximal ein paar Wochen im Jahr während unseres Urlaubs. In der übrigen Zeit müssen Spaziergänge nach Feierabend oder Wochenendausflüge in die Umgebung reichen. Doch was, wenn nach der Arbeit statt einer Runde durch den Rheinpark die malerische Kulisse der italienischen Riviera auf uns wartete? Und wir an den Wochenenden bei mildem Mittelmeerklima bezaubernde Küstenorte erkunden könnten? Workation soll es möglich machen. Denn das Konzept verbindet zwei Dinge, die auf den ersten Blick unvereinbar scheinen: Arbeit (work) und Urlaub (vacation). Damit ist nicht etwa gemeint, auch während unserer wohlverdienten Auszeit noch mal eben schnell ein paar Mails zu beantworten und sich in den einen oder anderen wichtigen Teams-Call einzuwählen. Workation heißt, ganz bewusst zwar zu verreisen aber unterwegs oder am ausgewählten Zielort zu arbeiten. Was lange ein Privileg für Soloselbständige oder Digitale Nomaden zu sein schien, wird mit zunehmender Digitalisierung auch ein Bedürfnis für Mitarbeitende, denen Handy und Laptop reichen, um ihren Job zu erledigen. Und die bei der Arbeit an fernen Orten Entspannung, Inspiration, neue Impulse und Kontakte finden wollen.

KLINGT TRAUMHAFT?

Ist es sicher auch. Wenn die notwendigen Voraussetzungen vorhanden sind. Wir haben einige Faktoren zusammengestellt, damit sich Job und Urlaub für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer optimal verbinden lassen.

TATSÄCHLICHE RAHMENBEDINGUNGEN:

Eine ausreichende Internetanbindung vor Ort ist Grundvoraussetzung.

- Arbeitszeiten vereinbaren: Acht-Stunden-Tag und danach an den Strand? Eine Woche Arbeit, eine Woche Urlaub? Eine reduzierte Arbeitszeit? Reisende und Arbeitgeber sollten vorab ein passendes Workation-Modell wählen. Achtung: eventuelle Zeitverschiebung bedenken.
- Organisatorisches beachten: Von der Auslandskrankenversicherung bis hin zu Zahlungsmitteln vor Ort gilt es im Vorfeld je nach Zielort Verschiedenes zu bedenken.
- Bei 30 Grad mit Drink am Pool liegen ist verlockend. Bei 30 Grad acht Stunden lang zu arbeiten eher anstrengend. Je nach Urlaubsort sollte man daher vorab klären, ob kühlere Rückzugsmöglichkeiten vorhanden sind.

Daneben bestehen rechtliche Rahmenbedingungen, die vorwiegend die Themenkomplexe Sozialversicherungs-, Arbeits-, Datenschutz- und Steuerrecht betreffen, und für deren Einhaltung der Arbeitgeber zuständig ist.

PERSÖNLICHE ÜBERLEGUNGEN:

- Eine Vermischung von Arbeit und Freizeit ist nicht für jede und jeden ideal. Dann ist es besonders wichtig, nicht nur das passende Workation-Modell zu wählen, sondern auch klare Grenzen zu ziehen.
- Bei der Workation gilt: Wer Urlaub machen kann, kann auch arbeiten. Und braucht daher Disziplin – auch wenn draußen Sonne, Strand und Meer locken. Ab ins Wasser geht es erst in den Pausen oder nach Feierabend.
- Auch im sonnigen Süden kann tägliches „Homeoffice“ im Hotel-Zimmer schnell einsam werden. Daher: Co-Working in Betracht ziehen. Das fördert den Austausch mit Gleichgesinnten, eröffnet neue Perspektiven und hilft, vor Ort ganz schnell neue Kontakte zu knüpfen.
- Offenheit für Neues und Flexibilität sind fürs Arbeiten am Urlaubsort gefragt. Wer sich darauf einlässt, kann auf der Reise seinen Horizont erweitern, entspannen und dank neuer Erfahrungen Kreativität, Motivation und Energie tanken.

Die neue Kombination aus Arbeit und Reise wird mehr und mehr zum Trend. Das zeigt sich unter anderem auf Social-Media-Plattformen wie Instagram, auf denen reisende Beschäftigte Fotos ihrer Destinationen posten. Mitte Juni zählte so Fraunhofer IAO bereits 267.000 Ergebnisse zum Hashtag #Workation.



AUSFLUG INS METAVERSE

ERFAHRUNGSBERICHT | WAS HYBRIDE ARBEIT MIT STAR TREK ZU TUN HAT

**Per Teleporter zum Geschäftserfolg:
Bei T-Systems entstehen konkrete Business Cases im
Metaverse. Bereit für einen Ausflug?**

Wenn Andreas Droste, Leiter des Innovation Centers von T-Systems in München, eine Gruppe von Kunden durch seinen Arbeitsbereich führt, braucht es zunächst ein kleines Warm-up. Die Bewegungen der Besucher sind bisweilen etwas ungenau zu Beginn. Aber nach wenigen Minuten sind die meisten mit der neuen Situation vertraut. Dann geht es an die Arbeit: Produkt-Demos, Präsentationen, Workshops. Hier mal anfassen, da mal was starten, hin und wieder ein kleines Gespräch mit dem Nebenmann. Und will man in einen anderen Raum, wird schnell mal teleportiert.

WIE BITTE? TELEPORTIERT? WIE BEI STAR TREK?

Und an dieser Stelle muss man wohl auflösen: Der Andreas Droste, von dem bislang die Rede ist, sieht zwar aus wie der Senior Innovation Manager bei T-Systems. Er spricht auch so – und die Mimik kommt dem Original immerhin sehr nahe. Aber die Rede ist von einem gut gemachten Avatar. Und mit dem empfängt der echte Andreas Droste Kunden im virtuellen Innovation Center. Das ist der digitale Zwilling des realen Labors in München, und selbstverständlich sind auch die Kunden als Avatare dabei.



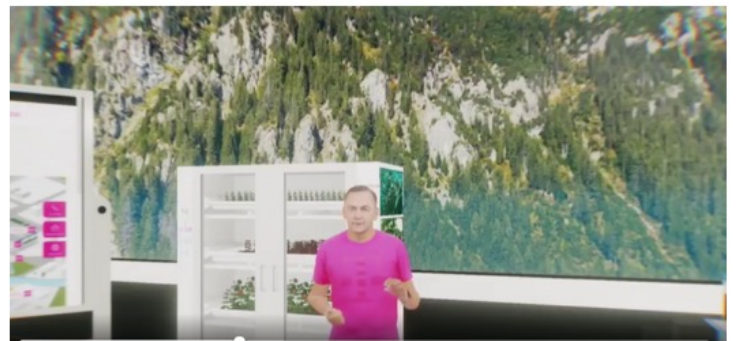
Andreas Droste in „echt“..

SIEHT SO DIE ZUKUNFT AUS?

Was sie in München – oder eben im virtuellen Raum – erleben, ist beeindruckend. Es sind Schritte ins sogenannte Metaverse. Der Begriff beschreibt eine erweiterte Realität, von der viele Menschen glauben, dass sie die Zukunft unseres digitalen Miteinanders sein wird.

So gesehen hat die Zukunft bereits begonnen. Man stelle sich vor, in einer Klinik versammeln sich die Spezialist*innen der unterschiedlichen medizinischen Fachrichtungen, um die Operation eines Patienten oder einer Patientin zu diskutieren. Der Torso schwebt währenddessen transparent in ihrer Mitte und kann von allen Seiten – und unter allen Gesichtspunkten – betrachtet und berührt werden.

Genau dieses Szenario wurde in einem Workshop im Münchner Innovation Center entworfen. Es sind die Avatare erfahrener Mediziner, die hier im virtuellen Tumorboard zusammenkommen und aufgrund aller medizinischen Daten die bestmögliche Therapie diskutieren. In Kooperation mit der Uniklinik Bonn entsteht aktuell ein arbeitsfähiger Prototyp.



...und sein Avatar im digitalen Innovation Center

WENN DER AVATAR MITLERNT

Ein anderes Beispiel, ebenfalls aus dem medizinischen Bereich: Computertomographen sind teure Geräte. Sie sind unverzichtbar in der Diagnose und laufen in den Kliniken nahezu rund um die Uhr. Gleichwohl braucht das medizinische Fachpersonal eine aufwendige Schulung an diesen Geräten.

Zumindest einen Teil davon könnten sie an ihre Avatare abgeben. So können sie die richtige Einrichtung und die bestmögliche Position der Patienten an virtuellen CTs üben, während die Maschinen im Krankenhaus für die Ausbildung nicht blockiert werden müssen. Auch dieses Projekt befindet sich bereits in der Umsetzungsphase.

Andreas Droste kann eine ganze Reihe von Anwendungen aufzählen, die ihren Ursprung im Münchener Innovation Center haben – und in der Diskussion mit Kunden entstanden. Sie reichen von smarten Gewächshäusern in Spanien bis zu Predictive Maintenance (also vorausschauender Wartung) für Baumaschinen.



AUSFLUG INS METAVERSE

ERFAHRUNGSBERICHT | WAS HYBRIDE ARBEIT MIT STAR TREK ZU TUN HAT



RUHE IN DER DIGITALEN OASE

Nicht alle freilich sind allein im Metaverse entstanden, so wie die virtuelle Auszeit in einer Oase, die ganz aktuell in Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse entwickelt wurde. Als Antwort auf die besondere Beanspruchung und Isolation in Zeiten von Pandemie und Homeoffice. Mit Hilfe des Avatars, so die Idee, findet der Anwender oder die Anwenderin zur Ruhe – auch wenn der Arbeitsalltag noch so hektisch ist.

Dabei stand die Pandemie selbst Pate bei der Entwicklung des Centers als rein digitaler Erlebnisraum. Denn Vorsicht und Kontaktbeschränkung verhinderten für mehr als zwei Jahre die herkömmlichen Workshops und Design-Thinking-Prozesse, bei denen üblicherweise Ideen für Kundenprojekte generiert wurden.

GROSSES INTERESSE BEI KUNDEN UND KUNDINNEN

Der Teilumzug ins Metaverse – er war vor allem der Versuch, der Innovationskraft von T-Systems auch weiterhin eine Bühne zu geben, wie Andreas Droste im Interview (s. Seite 17) erzählt. Und dabei Kundinnen und Kunden über alle Branchen hinweg zu demonstrieren, wie sie, unter neuen und hybriden Umgebungen, die eigene Kollaboration aufrechterhalten können. Mit T-Systems als Partner an ihrer Seite. Das hat sich offensichtlich gelohnt. Mehr als 200 Gruppen haben sich innerhalb eines Jahres durch das digitale Innovationslabor inspirieren lassen.

OHNE JOYSTICK UND VR-BRILLE

Dazu braucht es weder besondere Rechner noch VR-Brille oder Joysticks. „Eine bewusste Entscheidung,“ so Droste. „Wenn diese Art der Kollaboration wirklich Erfolg haben soll, dürfen die Zugangshürden nicht zu hoch sein.“ Denn auch, wenn sich manche an Gaming Plattformen erinnert fühlten, gehe es doch um konkrete Business Cases im Unternehmensumfeld.

Und was hat es jetzt mit dem Teleportieren auf sich?

„Besucher unseres Labors sollen bewusst einen realistischen Eindruck bekommen,“ erklärt Andreas Droste. „Das geht auch hybrid. Also die einen sind vor Ort – die anderen sind virtuell dabei. Aber manche Vorteile bleiben allein den Avataren vorbehalten. Sie können für eine kurze Pause an einen ganz anderen Ort verschwinden.“

VORTEIL FÜR DEN AVATAR

Dafür teleportiert man sie etwa an einen Südseestrand oder einen ruhigen See. Tatsächlich verblassen die Avatare dabei wie Mitglieder der Star Trek-Crew auf dem Weg zu einem Planeten. Ganz praktisch.

Realen Besucher*innen bleibt für die Pause dagegen nur das schmucklose Industriegebiet, in dem sich das Innovation Center befindet.



WENN AVATARE DISKUTIEREN, GEHT ES ÜBERRASCHEND PERSÖNLICH ZU

Andreas Droste, Leiter des Innovation Centers München, im Interview zum Metaverse und seiner Erfahrung als Avatar.

Andreas, ihr empfangt eure Besucher*innen statt in München neuerdings oft im Metaverse, also im virtuellen Raum. Wie kam es dazu?

Dafür gab es zwei Impulse. Einerseits waren unsere geübten Prozesse durch die Bedingungen der Pandemie auf Eis gelegt. Wir konnten mit unseren Kund*innen schlicht nicht mehr so arbeiten, wie wir das gewohnt waren. Die Showcases, die wir hier zeigen, sind ja Aufsetzpunkte für unsere Kund*innen.

Sie zeigen, was möglich ist – und dann entwickeln wir gemeinsam Lösungsansätze für ihre Bedürfnisse. Das Inspirierende unseres Centers lässt sich aber in einer Telko oder WebEx nicht simulieren.

Im Metaverse dagegen schaffen wir das.

Und dann wollten wir natürlich auch grundsätzlich beweisen, dass wir bei T-Systems funktionierende Lösungen für die veränderte Arbeitswelt entwickeln können. Beides ist uns ganz gut gelungen.

Nachvollziehbar – der Besuch als Avatar in euren Räumlichkeiten bietet viele Überraschungen. Das dürften die meisten auf Anhieb inspirierend finden. Lässt sich das auf andere Bereiche übertragen, in denen es mehr ums Tagesgeschäft geht?

Davon bin ich überzeugt. Wir selbst haben unser Center zwar digital nachgebaut, denn es hat ja eine besondere Funktion.

Aber es gibt eine Reihe von Standard-Spaces, die alles bieten, was es für ein regelmäßiges Treffen braucht. Denn die Begegnung mit anderen Avataren und das Gefühl, dort im virtuellen Meeting auch mal jemanden beiseite nehmen zu können, sich im Raum zu bewegen und Dinge anfassen zu können: Das bieten die Meetings im Metaverse allemal. Ich glaube, man muss es erlebt haben. Es ist nicht vergleichbar mit einer Telko oder einem Zoom-Meeting.

Uns interessiert alles, was die künftige Zusammenarbeit betrifft. Aus deiner Erfahrung heraus: Welchen Beitrag können Meetings im Metaverse beim Thema hybride Zusammenarbeit leisten?

Ich bin immer vorsichtig bei Prognosen darüber, wo die Reise technologisch hingeht. Was ich aber sagen kann: Wir machen hier erstaunliche Erfahrungen. Nicht nur, wie gut die kreativen Prozesse funktionieren oder was die Ergebnisse betrifft. Sondern auch, was die Interaktion im Metaverse angeht. Sie nehmen an den Avataren bisweilen Emotionen wahr, und Sie erkennen auch, wenn jemand nicht bei der Sache ist. Wir haben im Team sogar unsere Weihnachtsfeier im Metaverse veranstaltet.

Ihr habt die technologischen Hürden bewusst gesenkt. Damit kann praktisch jeder mit dem Homeoffice-Rechner an Sessions teilnehmen. Besondere Brillen oder Joysticks sind auch nicht nötig. Aber wie sieht es mit den Fähigkeiten der Besucher*innen aus? Braucht es besonderes Training?

Besondere Skills sind nicht nötig. Aber wir machen mit unseren Besucher*innen zu Beginn immer 30 Minuten „Cyberobics“. Danach bewegen sich alle ganz elegant im Metaverse. Das ersetzt für uns das Socializing in der Teeküche.

Was wir aber gelernt haben: Die Moderation im digitalen Raum braucht etwas Übung. Vor allem, wenn das Treffen auch noch in hybrider Umgebung stattfindet. Also mit Gruppen vor Ort und weiteren Besucher*innen, die tatsächlich nur virtuell dabei sind. Aber hier gilt, was sowieso für uns alle und unsere künftige Zusammenarbeit gilt: Es braucht vor allem das richtige Mindset. Man muss sich drauf einlassen wollen.





DIGITALE TOOLS: GEGEN DEN FRUST

PROZESS | DIGITAL ADOPTION

Wenn es bei der Arbeit mit digitalen Lösungen immer wieder hakt, erzeugt das Frust. Firmen kommt das teuer zu stehen: Was können sie tun? Zum Beispiel auf Digital Adoption setzen – einen Prozess, der Menschen hilft, das Potential von Technologie voll auszuschöpfen und ihren Nutzen zu erkennen.

Es ist wie verhext: Gestern kam man mit der Anwendung noch zurecht, heute sieht alles mal wieder anders aus. Ein neues Feld mit kryptischer Bezeichnung verlangt vehement den Eintrag einer Kennzahl und blockiert damit störrisch jeden weiteren Arbeitsschritt.

DER NÄCHSTE MENSCH IST WEIT

Wer mit Software zu tun hat, kann ein Lied davon singen: Über Nacht hat jemand ein Update eingespielt, das aus fachlicher Sicht unverzichtbar sein mag, den Userinnen und Usern allerdings Rätsel aufgibt. Früher hätte man den Büronachbarn oder die -nachbarin um Hilfe gebeten. In Zeiten virtueller Zusammenarbeit ist der nächste kundige Mensch jedoch oftmals weit und man selbst mit seinem Problem auf sich gestellt. Die Folge: Frust und Widerwillen gegenüber digitalen Tools bei den Mitarbeitenden beziehungsweise Kundinnen und Kunden.

MANGELNDE AKZEPTANZ KOSTET ZEIT UND GELD

Unternehmen haben längst erkannt, dass die mangelnde Akzeptanz von Anwendungen sich auch finanziell bemerkbar macht: „Es kostet die Firmen Zeit und Geld, wenn die Menschen die Tools nicht effizient nutzen können und sich in der Folge gegen digitale Lösungen mehr und mehr sperren“, sagt Laura Hartmann, Change & Adoption Consultant bei T-Systems Multimedia Solutions (MMS Dresden). Das Problem: Firmen setzen Standardsoftware ein. Sie exakt auf die eigenen Zwecke zuschneiden zu lassen und damit die Bedienung zu vereinfachen, wäre viel zu teuer.

USERINNEN UND USER BEI LAUNE HALTEN

Die Telekom hat sich daher für ihre Geschäftskunden-Anwendungen mit der Partnerfirma „WalkMe“ zusammengetan. Das junge israelisch/US-amerikanische Unternehmen ist spezialisiert auf die sogenannte „Digital Adoption“, die Steigerung der digitalen Akzeptanz. Der Firmenname ist dabei Programm: WalkMe bietet auf ihrer Plattform einen „Walk Thru-Service“ für Software-Anwendungen an: „Wenn wir ein WalkMe auf unsere Software legen, muss man sich das so vorstellen, als ob eine Glasscheibe über der Oberfläche wäre, auf der jede Menge Bedienungshilfen angelegt sind – wie jemand, der uns über die Schulter schaut und alles Schritt für Schritt mit uns durchgeht“, erklärt Laura Hartmann. „Du musst hier noch ok drücken“, rät WalkMe zum Beispiel, wenn Nutzer*innen etwas übersehen haben. Oder „Wenn du hier bist, denk daran, dass du dieses Feld noch ausfüllen musst.“ Und für den Fall, dass der Mensch ungewöhnlich lang hoch- und runterscrollt, weil er etwas sucht: „Du brauchst Hilfe? Hier sind die wichtigsten Fragen und Antworten.“

Um Digital-Frust gar nicht erst aufkommen zu lassen, setzt WalkMe alles daran, die softwaregeplagten Menschen bei Laune zu halten. Es streut auf Wunsch einen kleinen Witz ein oder zeigt ein nettes GIF als Belohnung, wenn man es am Ende geschafft hat, alles korrekt einzugeben. Besonders beruhigend: „Im Idealfall warnt es auch, wenn etwas umprogrammiert wurde und kann die Userinnen und User dann gleich abholen und mitnehmen“, sagt Laura Hartmann.



DIGITALE TOOLS: GEGEN DEN FRUST

INTERVIEW | DIGITALE TRANSFORMATION SCHMACKHAFT MACHEN

Was können Unternehmen tun, um Beschäftigten und Kundenschaft die digitale Transformation schmackhaft zu machen? Nachgefragt bei Hanna Köhler, User Experience (UX)-Designerin und People Lead bei der Deutschen Telekom IT.

Hanna, was müssen Firmen tun, damit bei der zunehmenden Digitalisierung der Prozesse der Mensch nicht irgendwann entnervt das Handtuch wirft?

Man muss herausfinden, welche Bedürfnisse und Fähigkeiten Menschen haben und die Anwendungen und Produkte so gestalten, dass sie diesen entsprechen. Wichtig dabei ist, dass die digitale Variante für die Menschen einen wahrnehmbaren Nutzen und eine echte Vereinfachung gegenüber der analogen Variante bietet. Wenn man dies beachtet, bieten sich uns wirklich fast unendliche Möglichkeiten, den Alltag der Menschen durch Digitalisierung zu vereinfachen.

Hast du ein Beispiel für ein Telekom Tool, bei dem das gelungen ist?

Unsere Mitarbeiter-App finde ich sehr gut, weil sie eine wirkliche Erleichterung ist. Es ist beispielsweise sehr viel schneller und einfacher, die Krankmeldung zu scannen und per App einzureichen als sie einzutüten und zur Post zu bringen.

Auf den ein oder anderen Chatbot könnte man dagegen verzichten, oder?

Probleme entstehen, wenn Firmen meinen, alles mithilfe neuester Trends umsetzen zu müssen, egal ob es den Menschen hilft oder nicht. Das Prinzip „Weil wir's können“ ist nie ein guter Grund. Diese Automatisierung auf Teufel komm raus treibt die Leute oft zur Verzweiflung. Wenn man etwa einen Chatbot für komplexe Terminvereinbarungen einsetzt – à la montags von 9-11 oder mittwochs, aber nur bei Regen – muss das schief gehen. Hier ist eine andere Lösung sicherlich effizienter: das klassische Telefonat oder eine kalenderbasierte Oberfläche.

Worauf sollte man also achten, wenn man eine digitale Lösung einsetzt, die nachweislich einem analogen Vorgehen überlegen ist?

Dass es die richtige für diesen Zweck ist. Der chatbasierte Deskbot ist zur simplen Arbeitsplatzbuchung ideal. Wenn man aber genau wissen will, wo in der Bürofläche man sitzt, geht das nicht nur mit einer Konversation. Da ist dann wieder eine Standardoberfläche besser, in diesem Fall ein Lageplan. Der Deskbot bietet beide Ansichten; das ist sehr hilfreich.

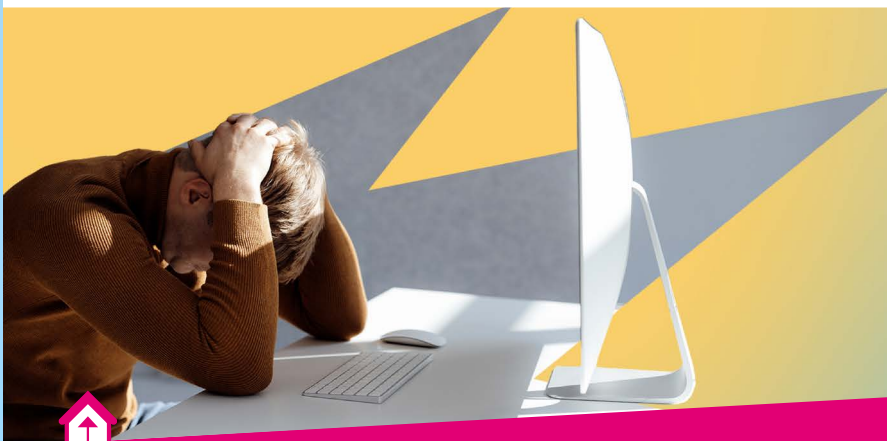
Die Telekom hat eine lange Historie von komplizierten Kundenkontaktsystemen. Mit „Magenta View“ soll die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen in den Call Centern und in den Telekom Shops erleichtert werden.

Unser Problem ist seit jeher die komplexe Toollandschaft, die aus dem Zusammenspiel vieler verschiedener Einheiten resultiert. Die Herausforderung der (UX)-Designer in diesem Projekt ist, die Oberflächen so zu gestalten, dass man das nicht sieht. Sprich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer alles Wichtige auf nur einen Blick haben und somit die Kundenschaft besser beraten können. Mit MagentaView müssen sie nicht mehr zwischen vielen verschiedenen Ansichten hin und herspringen, um sich ihre Puzzlestücke mühsam zusammenzusuchen. Hier Festnetz, da Mobilfunk – damit ist es vorbei.

Du arbeitest seit 18 Jahren als User Experience Designerin. Was würdest du den Leuten, die Prozesse automatisieren, gern ins Stammbuch schreiben?

Es klingt nach einer Binsenweisheit, ist aber der entscheidende Faktor: Versetzt euch immer in die Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer! Verprobt eure Lösung im Entwicklungsprozess wieder und wieder mit echten Menschen!

Business-Anforderungen und Nutzer-Anforderungen sind nicht die gleichen. Es nutzt nichts, tolle Tarife anzubieten, wenn die Menschen beim Online-Buchungsprozess scheitern. Die Leute wollen schnelle, einfache und niederschwellige Lösungen. Das heißt, sie sollten auch funktionieren, wenn man etwa nicht mehr die volle Sehkraft hat oder motorisch eingeschränkt ist. Es bringt nichts, wenn die Tools chic aussehen, aber im Alltag keinen Nutzen bringen oder zu kompliziert zu bedienen sind.



PODCAST

„UNSERE WELT IST VERDAMMT VERLETZLICH“

Überschwemmungen, Stürme, Waldbrände – Naturkatastrophen zeigen, wie verwundbar unsere Umwelt geworden ist. Und dass der ökologische Wandel voranschreitet. Krisen wie die Pandemie oder der Krieg offenbaren, wie volatil unser soziales Umfeld und die Gesellschaft heute sind. Was können wir in dieser Situation für morgen tun? Um uns für Nachhaltigkeit und Klimaschutz einzusetzen? Und um zukunftsfähige soziale Strukturen zu schaffen? Eine Menge, sagt Melanie Kubin-Hardewig, bei der Telekom verantwortlich für Corporate Responsibility. Im Podcast spricht sie über Initiativen und die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Über ein verändertes Arbeitsbild, das sowohl der Arbeitgeber als auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gemeinsam neu erfinden und prägen sollten. Außerdem erklärt sie, was dafür in Betrieben notwendig ist.



Jetzt **REINHÖREN.**

TEILT IHR UNSERE LEIDENSCHAFT FÜR NEW WORK?

T NEWWORK

Special

Mehr spannende Artikel findet ihr in unserem New Work Special im Internet.



LinkedIn

Oder diskutiert mit uns und anderen New-Work-Begeisterten und teilt eure Erfahrungen in der LinkedIn Gruppe New Work Pioneers. Jetzt Mitglied der Gruppe werden.

Diese Inhalte sind erstmals im New Work Magazin der Deutschen Telekom, Ausgabe Nr. 29 „VON HEUTE AUF MORGEN“, erschienen. Das Magazin beleuchtet in mehreren monothematisch ausgerichteten Ausgaben pro Jahr den Wandel der Arbeitswelt.

Herausgeber E-Paper: New Ways of Working, Deutsche Telekom

