



# Die Ich-Filiale

Die Pandemie hat gezeigt: In vielen Jobs ist es egal, von wo aus Mitarbeiter ihre Arbeit erledigen. Das bietet Unternehmen die Chance, weltweit auf die **Suche nach Fachkräften** zu gehen – und Gehaltskosten einzusparen.

TEXT NORA SCHAREIKA

## Illusion mit Aussicht

Für die meisten Jobs, das hat die Coronapandemie gezeigt, ist die Präsenz im Büro verzichtbar. Wer seinen Arbeitsort aber dauerhaft in die Ferne verlegen will, steht bald vor ungeahnten Problemen

FOTO: GETTY IMAGES

**F**ür Bastian Unterberg war das Homeoffice bereits überholt, als sich die Mehrheit der Deutschen pandemiebedingt gerade erst daran gewöhnte.

Der Gründer und Chef der Plattform Jovoto, die Selbstständige für Projekte zusammenbringt, hat für seine Belegschaft das sogenannte Travel Office eingeführt: ein Auslandsaufenthalt mit Laptop im Gepäck. Aus steuerrechtlichen Gründen in der Regel zwar immer nur für ein paar Wochen am Stück – aber damit trotzdem lang genug, damit sich bei den Mitarbeitern ein Gefühl von Freiheit einstellt. Und so wirkt der Arbeitsplatz von Alejandra Solís, die sich bei Jovoto ums Marketing kümmert, in diesen Tagen wie aus dem New-Work-Prospekt eines Büroausstatters: Die 30-Jährige, die ihren Wohnsitz und Arbeitsplatz für gewöhnlich in Berlin hat, sitzt mit ihrem Computer in der Hand auf einem Liegestuhl am Pool, im Hintergrund sind Palmen zu erkennen und einige auffallend modische Menschen in Korbesseln, ebenfalls mit Laptops in der Hand. Seit Dezember schon arbeitet sie in dem zum Büro umfunktionierten Hotel an der Pazifikküste Mexikos. „Der einzige Unterschied zum Homeoffice in Berlin ist, dass wir sieben Stunden Zeitverschiebung haben. Und manche Kollegen sind neidisch, wenn sie sehen, wo ich gerade bin“, erzählt Solís – und ergänzt: „Aber sie könnten das ja genauso haben.“

Jeder könne sich, bekräftigt Unterberg, der Chef, in solch einem Travel Office selbstständig organisieren, gearbeitet werde nach dem Prinzip selbst definierter Ziele. „Jeder sieht, wer an welchen Themen arbeitet, jeder überprüft sich selbst. Die Transparenz schafft Vertrauen“, sagt Unterberg. Für seine Belegschaft ist längst selbstverständlich, was für den Großteil der Angestellten auch nach fast einem Jahr der entgrenzten Arbeit noch nach Utopie klingt: das Büro nicht nur an den heimischen Küchentisch zu verlegen, sondern den Arbeitsort vollkommen frei zu wählen. Wo die berufliche Tätigkeit nur noch aus Videokonferenzen, Telefonaten und digitalen Dokumententransfers besteht, wird der Arbeitsplatz zur variablen Größe.

Warum also im kalten Deutschland ausharren, wenn sich die Buchhaltungssoftware auch von Istanbul, Rio oder Miami aus bedienen lässt?

Doch das Beispiel Jovoto zeigt auch, dass diese Utopie durchaus zwiespältig zu sehen ist. Aus der Perspektive der Angestellten, aber auch aus jener der Unternehmen. Wenn solche Konstrukte die Regel werden sollten, dann ist das einerseits ein Eingeständnis des Arbeitgebers, dass seine Attraktivität offenbar Grenzen hat. Um die besten Leute einstellen zu können, muss er ihnen weit entgegenkommen. Die Angestellten ihrerseits sollten sich nicht zu sehr auf die Annahme stützen, dass sie von jetzt an vorgeben können, wie ihr Arbeitsverhältnis auszusehen hat. Denn die neue örtliche Flexibilität bedeutet auch, dass sich die Zahl der Konkurrenten schlagartig vervielfachen könnte: Warum sollten deutsche Konzerne weiterhin die teuren einheimischen Controller bezahlen, wenn es in Rumänien oder Serbien Tausende Finanzexperten mit ausgezeichneten Deutschkenntnissen gibt, die den gleichen Job mit dem doppelten Engagement zum halben Gehalt machen würden? Wer jetzt, nach fast einem Jahr Fernarbeitsroutine mit Nachwuchskräften und Arbeitgebern spricht, der lernt, dass die Wahrheit irgendwo dazwischen liegen dürfte: Tatsächlich beginnen immer mehr Konzerne, über solch grenzenloses Recruiting nachzudenken oder wenden es gar schon an. Und im ersten Schritt sind es tatsächlich vor allem die Angestellten, die davon profitieren. Aber das dürfte sich ändern, je selbstverständlicher solche Arrangements werden.

## Größerer Radius – größere Auswahl

Für die Mexikanerin Solís war örtliche Flexibilität schon lange vor der Pandemie eine wichtige Prämisse bei der Jobsuche. „Ich wollte freier sein“, begründet sie, warum sie vor etwa eineinhalb Jahren bei Jovoto anheuerte. Seit Beginn der Pandemie werden solche Freiheiten auch außerhalb der Digitalwirtschaft häufiger. Die Homeoffice-Quoten während der beiden Lockdowns bilden dafür quasi die Blaupause: Wenn fast jeder vierte Angestellte in Deutschland ohne gro-

ße Verwerfungen über einen längeren Zeitraum von zu Hause aus arbeiten kann, dann könnte dieses Viertel auch ganz unabhängig vom Arbeitsort angeheuert werden.

Headhunter Sigurd Keck, der für die Personalberatung Korn Ferry eher klassische Konzerne als agile Start-ups berät, spürt, dass etwas ins Rollen gekommen ist. Immer seltener höre er Sätze wie diesen, berichtet er: „Aber suchen Sie bitte in unserer Region!“ Für ihn ist das eine große Erleichterung. Jeder zusätzliche Kilometer, um den er den Radius erweitern kann, hilft ihm, passende Kandidaten zu finden. „Wenn man nur für einen bestimmten Standort sucht, nimmt man eine gewichtige Gruppe von Talenten vom Tableau“, sagt Keck. „Oft muss dann eine Kompromisslösung herhalten.“ Den besten Bewerber für eine Stelle könne er dann nur selten liefern.

Aber der Wandel bringt auch Veränderungen mit sich, die bisher erst wenige realisieren. Eine beobachtet Jason Reich derzeit tagtäglich. Reichs Unternehmen Talent-space, das er zusammen mit seinen zwei Co-Gründern leitet, organisiert digitale Events, auf denen Jobsuchende und Firmen zusammenfinden. Im vergangenen Jahr wuchs sein Start-up von 8 auf 32 Mitarbeiter – allein auf dem Berliner Arbeitsmarkt konnte Reich die nicht finden. Von den 24 neuen Kollegen sitzt nun zum Beispiel einer in Südkorea, einer im Kosovo und einer in Spanien. „Das bringt neue Herausforderungen mit sich“, sagt Reich. Das fange bei der Zusammenarbeit über Zeitzonen hinweg an und gehe bis zur Unternehmenskultur auf Distanz. „Aber wenn jemand keine Lust hat, nach Berlin zu ziehen und zufrieden in Barcelona ist, sollte man ihn nicht zwingen.“ So sei er nun mal, der Kampf um die echten Talente: Um die zu bekommen, müsse man sich auch deren Bedingungen beugen.

#### Später Wunsch nach Flexibilität

Das beobachtet auch Philip Goos. Er ist Geschäftsführer von Honeypot, einer Jobplattform für Softwareentwickler und andere IT-Berufe. Hier buhlen Tausende Firmen um Bewerber, von denen die wenigsten umziehen wollen. „Drei Viertel der potenziellen lokalen Kandidaten interessieren sich nur für Jobs im Umkreis von 50 Kilometern“, sagt Goos. Und die Unternehmen, so seine Beobachtung, reagieren: Auf der Plattform sei seit dem vergangenen Sommer der Anteil der Jobangebote mit dem Zusatz „remote möglich“ von 2 auf 20 Prozent gestiegen. Die Job-suchmaschine Indeed, die auch von Bewerbern anderer Branchen genutzt wird, verzeichnete zwischen August und Ende

Oktober bei der Verwendung des Suchfilters „Homeoffice“ eine Steigerung um mehr als 40 Prozent. All den Angestellten, die sich Gedanken machen, was es jenseits des Küchentischs noch für Möglichkeiten gibt, könnten Unternehmen ultraflexible Arbeitsbedingungen ermöglichen, mit Präsenz, Homeoffice, Anmietung von Co-Working-Arbeitsplätzen – oder kleinen Satellitenbüros in Regionen, wo viele Mitarbeiter wohnen.

Christine Oertel, beim Software- und Elektronikunternehmen In-tech für Marketing und Kommunikation zuständig, ist seit der Gründung vor fast 19 Jahren für das Unternehmen tätig. In all der Zeit hat sie oft beobachtet, wie sich die Bedeutung geografischer Präferenzen und beruflicher Interessen im Laufe des Lebens verschiebt: Während Bewerber direkt nach dem Studium oft noch sehr flexibel seien, rücke die Ortswahl



„Die Herausforderung liegt darin, dass das ganze Drumherum, was einen Arbeitsplatz ausmacht, fehlt“

CHRISTIAN ELSNER  
Chef der Norisk Group

spätestens in den Fokus des Interesses, wenn die Leute eine Familie gründen. „Wenn man als Unternehmen dann eingearbeiteten Mitarbeitern eine Remote-Lösung anbietet, hilft das, Fachkräfte zu halten“, betont Oertel.

In-tech gründete unter anderem deshalb zusätzlich zu den zwölf Niederlassungen in Deutschland vor rund einem Jahr ein kleines Entwicklerbüro bei Ulm. An den Standorten in München und Stuttgart hätten schon in der Vergangenheit immer mal wieder Leute angefangen, die von der Ulmer Fachhochschule kamen. Und so habe das Unternehmen irgendwann erkannt, dass es sich lohnen könnte, in der Stadt ein Büro zu eröffnen, erzählt Oertel. „Damit das Team sich dort formieren kann und eine Nestwärme entsteht.“

#### Raus in die Provinz

„Die Herausforderung“, sagt auch Christian Elsner über die Einzelkämpfer am heimischen Küchentisch, „liegt darin, dass das ganze Drumherum, was einen Arbeitsplatz ausmacht, fehlt. Zum Beispiel die soziale Komponente.“ Der Geschäftsführer und Personalverantwortliche der in München und Nürnberg ansässigen, auf den Onlinehandel spezialisierten Agentur Norisk Group bezeichnet sich selbst zwar nicht als Anhänger eines Arbeitskonzepts, bei dem sich alles Entscheidende an einem physischen Ort abspielt. Aber auch er weiß um die Forderungen nach mehr Flexibilität, die Unternehmen im Gerangel um die begehrten Fachkräfte erfüllen müssen. Deshalb denkt er nun über einen neuen Ansatz nach: Wenn Mitarbeiter an einem Ort mindestens drei Mitstreiter finden, könnten sie eine Mininiederlassung aufmachen. So würden dann Flexibilität und ein klassisches Arbeitsumfeld zusammen möglich.

Ein wenig weiter als viele Mittelständler sind die Unternehmen der Zeitarbeitsbranche. Als Geschäftsführer der Firma Nagarro vermittelt etwa Michael Schmidt SAP-Experten an Unternehmen – und profitiert nun von der neuen Flexibilität. Arbeitete vor der Coronakrise etwa die Hälfte seiner Mitarbeiter bei den Unternehmen und die andere Hälfte von zu Hause, sei das Verhältnis jetzt etwa 10 zu 90 Prozent. Menschen dabei nur zwischen Firma oder Homeoffice entscheiden zu lassen hält Schmidt jedoch für den falschen Weg. „Standorte spielen nicht mehr eine so große Rolle wie früher. Sie können aber ein Magnet sein und ein Ort, wo man Menschen zusammenbringt.“ Unternehmen könnten punkten, wenn sie nach „weißen Flecken in der Landschaft“ schauten, wo es

Talente gibt. „Das kann ein Hub mitten in der Pfalz sein, wo man günstig wohnen und schön wandern gehen kann.“

Auch Schmidt aber denkt dabei nicht über nationale Grenzen oder gar die der Europäischen Union hinaus. Sollte sich der Arbeitsmarkt tatsächlich global öffnen, so wie es Jovoto-Chef Bastian Unterberg mit der Genehmigung des Pooloffice bereits praktiziert, hätte das deutlich weitreichendere Konsequenzen – mit un schönen Konsequenzen für die bisher profitierenden Arbeitnehmer. So haben die Techkonzerne aus dem Silicon Valley schon Mitte vergangenen Jahres begonnen, die Gehälter ihrer Mitarbeiter an deren Wohnorte anzupassen. Im Gegenzug versprach zum Beispiel Twitter, dass die Angestellten von nun an selbst entscheiden könnten, wo sie arbeiteten. Das Beratungsunternehmen Willis Towers Watson prophezeit, dass auch deutsche Unternehmen ihre traditionellen Vergütungssysteme ändern werden. Anstatt allein nach Position, Rolle und Fähigkeiten könne das Gehalt in Zukunft auch vom Wohnort und den dortigen Lebenshaltungskosten abhängen. Aus dem Versprechen der Flexibilität würde dann der Druck einer exponentiell größeren Konkurrenz.

#### Enge rechtliche Grenzen

Zumal es da eben auch noch Gesetze gibt, die längst nicht so flexibel sind wie die mexikanische Prospektwelt der Alejandra Solís. So ist es selbst innerhalb der EU nicht möglich, auf Dauer in einem anderen Land zu leben und für ein deutsches Unternehmen tätig zu sein. Lediglich bis zu 183 Tage dürfen Arbeitnehmer außerhalb Deutschlands arbeiten, ohne sich dort an der Finanzierung der Sozialsysteme zu beteiligen. Dabei zählen Urlaubstage und Wochenenden mit. Längere Arbeitsaufenthalte von bis zu drei Jahren können Unternehmen nur ermöglichen, wenn sie jemanden offiziell entsenden. Doch dafür braucht das Unternehmen eine dort ansässige Partner- oder Tochterfirma. Den Aufwand, eine solche extra zu gründen, aber werden kleinere Firmen wohl selbst für Ausnahmetalente kaum auf sich nehmen. Das Büro am sonnigen Pool, so wie es Solís nutzt, dürfte in diesen Unternehmen also stets zeitlich befristet bleiben. Große Konzerne wiederum, die ohnehin international tätig sind, könnten die Niederlassung in Poolnähe vor allem nutzen, um ihre Gehaltskosten zu senken. Erst recht jetzt, da sich im Zuge der Pandemie gezeigt hat, wie gut sich von dort aus Videokonferenzen, Telefonate und digitale Dokumententransfers erledigen lassen. ■

FOTOS: PR

# Lasst die Roboter los!

KOLUMNE FREYA OEHLE



In Deutschland ist der Roboter nur in Fabrikhallen und Science-Fiction-Filmen zu Hause, in anderen Ländern hat er längst ein neues Habitat.

**Aschermittwoch, kein Tag für Witze.** Aber grinsen muss ich trotzdem, als ich Christian Lindners Rede zum alljährlichen politischen Großreinemachen lausche. Er redet von der „digitalen Industrienation“. Industrienation, ein Wort, so tief verwurzelt in der deutschen Sprache wie die Bratwurst in der Ernährung. Zeitgemäß ist beides nicht. Der Philosoph Ludwig Wittgenstein hat einmal gesagt, die Grenzen der eigenen Sprache seien die Grenzen der eigenen Welt. Und so kommt es, dass Deutschland seit jeher hochperformante Roboter baut. Für die Industrie. Ausschließlich. Dabei machen Dienstleistungen fast 70 Prozent der deutschen Wertschöpfung aus.

Die industrielle Anwendung neuer Technologien ist die Grenze unserer Welt. Das gilt nicht nur für Roboter, sondern ebenso für vieles, was wir lange vor ihnen eronnen haben: Nixdorf war ein Vorreiter bei Computern – für die Industrie. Um die Verbraucher kümmerten sich später die Amerikaner. SAP hat die Software revolutioniert – für die Industrie. Beim Verbraucher punkteten die Amerikaner. Und so läuft es nun auch bei den Robotern. Mit Unternehmen wie Kuka und Voith setzte Deutschland früh neue Maßstäbe, sicherte sich 26 Prozent des weltweiten Robotics-Marktes. Industrial Robotics, wohlgermerkt. Die Verbraucher, Sie ahnen es, werden wieder einmal andere bedienen.

**Dabei leisten die Robos längst außerhalb** von Fabriken und Science-Fiction-Filmen gute Dienste: Nein, ich meine nicht diese staksigen Roboterhunde von Boston Dynamics mit reinem Unterhaltungsauftrag. Der Einzug der Roboter reicht von possierlichen Staubsaugern bei uns zu Hause, über die japanische Pflegekraft Robear bis hin zu automatisierten Küchenchefs von Miso Robotics. Wie weit Roboter in unseren Alltag vorgedrungen sind, zeigen die durchaus ernst gemeinten Vorschläge von Microsoft-Gründer Bill Gates, die von Robotern geleistete Arbeit in Zukunft so zu besteuern wie die Erwerbstätigkeit der Menschen. Roboter sind nicht mehr wegzudenken. Und doch tun wir Deutschen uns noch immer schwer, sie nicht nur als Helfer unserer Industrie, sondern als Helfer von uns Verbrauchern anzusehen. Dabei gibt es auch hierzulande durchaus Unternehmer, die die Grenzen unserer Welt zaghaft überschreiten: Das Start-up Aitme aus Berlin entwirft Roboterrestaurants, der Häuslebauer Peri bietet ein Eigenheim aus dem 3-D-Drucker. Das kann nur der Anfang sein. Unsere sprachliche wie gedankliche Grenze, die Roboter an die industrielle Produktionsstraße kettet, muss gesprengt werden – und zwar von uns selbst, nicht von anderen. Das Know-how haben wir schon. Die Vision leidet noch nicht. Wir sollten nicht, wie Lindner am Mittwoch, von der „digitalen Industrienation“ sprechen, sondern von der innovativen Digitalwirtschaft, deren Grenzen sprachlich wie technologisch noch lange nicht ausgereizt sind. ■

#### FREYA OEHLE

kennt die Strahlkraft wie die Schweißperlen des Gründerdaseins: Mit 23 Jahren hat sie das Preisportal Spottster gegründet – und später abwickeln müssen. Sie legte mit mehreren Softwareunternehmen nach. Außerdem berät sie Unternehmen, wie sie wendiger werden.