

Transformation zur Eigenverantwortung



Foto: shutterstock.com/MiniStocker



Andreas Erbenich, Personalberater

Schlagworte wie „digitale Transformation“, „Agilität“ und „New Work“ haben Hochkonjunktur und werden in Vorträgen, Webinaren und Büchern bestens vermarktet. Die Begriffe klingen alle gut, aber was verbirgt sich dahinter wirklich? Die „digitale Transformation“ ist definiert als ein Prozess der stetigen Weiterentwicklung digitaler Technologien, die unsere Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig prägen. Es entstehen neue Gewohnheiten und Bedürfnisse des täglichen Lebens sowohl bei Jung und Alt, als auch im Privat- und Geschäftsleben.

„New Work“, oft fälschlicherweise synonym mit dem Begriff Home-Office verwendet, ist die Bezeichnung für ein neues Verständnis von Arbeit in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung. Die zentralen Werte von New Work sind Freiheit, Selbstständigkeit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Praktische Beispiele für neue Arbeitsformen sind Freelancing, der 6-Stunden-Tag oder Coworking-Spaces. „Agilität“ ist die Fähigkeit einer Organisation, sowohl proaktiv als auch flexibel (im Sinne von reaktiv) zu handeln sowie die sich immer schneller ändernden Rah-

menbedingungen im unternehmerischen Umfeld zu antizipieren und initiativ zu handeln, um notwendige Veränderungen einzuführen. Es werden hierfür Führungskräfte benötigt, die daran arbeiten, dass das Unternehmen sich an Veränderungen schnellstmöglich anpassen kann. Agile Führung unterstützt Mitarbeiter auf Augenhöhe dabei, gemeinsam die besten Lösungen für Herausforderungen zu finden.

Im Ergebnis befähigt agiles Arbeiten Teams, autonom Ziele zu setzen und diese durch auf sie maßgeschneiderte Prozesse und den Einsatz von Technologie zu erreichen. Ein wichtiger Fokus des agilen Arbeitens ist das stetige Lernen und die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Marktbedingungen.

Wer nicht mit der Zeit geht, geht - mit der Zeit

Wurde jahrzehntlang die Schlüsselqualifikation Lebenslanges Lernen propagiert, sind die Folgen der digitalen Transformation durchaus weitreichender. Immer schneller entstehen neue Berufe, tradierte Berufe werden obsolet. Die in den USA bekannte Unternehmensberaterin Dorie Clark formuliert in ihren Beiträgen die These: „Wir sind auf dem Weg in ein Zeitalter der radikalen Eigenverantwortung.“ Wenn Clark nicht gerade Konzerne wie Google oder Microsoft berät oder Vorträge an der einen oder anderen Universität wie Yale oder Havard hält, geht sie einer anderen Leidenschaft nach. Sie ist zudem auch als Musical-Autorin tätig. Clark lebt damit selbst nach einem Credo, das ihr zu einer gewissen Bekanntheit verhalf: Niemand sollte je stehen bleiben und jeder sollte sich regelmäßig neu erfinden. Die Neuerung des eigenen Ichs ist für sie die Schlüsselqualifikation, die es braucht, um in der Arbeitswelt zukünftig zu bestehen.

Mit Umbrüchen umzugehen, war schon immer schwer. Für Clark ist die wichtigste Frage, die sich Berufstätige heute stellen müssen, wie viel Lust man hat, Verantwortung für sein Leben zu übernehmen. Wir seien auf dem Weg in ein Zeitalter der radikalen Eigenverantwortung. Wir können entscheiden, wer wir sein wollen. Nie war es einfacher, sich zu bilden, neue Dinge zu lernen, sich anderen Bedingungen anzupassen. Durch das Internet haben wir mehr Möglichkeiten, uns weiterzuentwickeln, als jemals zuvor.

Früher Karriereleiter - heute Treppenhaus

Früher fingen Berufseinsteiger mit der Erwartung an, die Karriereleiter mehr oder weniger von selbst aufsteigen zu können, wenn diese ihre Arbeit nur einigermaßen gut machten. Jetzt stehen die Menschen in einem riesigen Treppenhaus, das sich über viele Etagen hin erstreckt und viele Seitengänge hat. Die Menschen müssen jetzt ständig neu entscheiden, welche sie nehmen – und dann selbst hochgehen oder abbiegen.

Auf dem Weg durch das Treppenhaus ändern sich die äußeren Umstände. Wenn man erfolgreich einen Kiosk an einer belebten Haltestelle betreibt und diese Haltestelle wird verlegt, kann man nicht einfach weitermachen wie bisher. Man muss neue Realitäten zur Kenntnis nehmen und sich damit arrangieren.

Man sollte sich mehr für Fakten interessieren als für Ideologien. Ideologen beschäftigen sich damit, wie die Welt in ihren Augen sein sollte. Das führt zu irrationalem Verhalten. Wer es schafft, sich stattdessen an Fakten zu orientieren, der wird merken: Wenn sich die Fakten ändern, ändert sich auch die Denkweise, auf neudeutsch Mindset genannt. Dann bleibt man nicht in der Vergangenheit haften – und klammert sich nicht an unrealistische Vorstellungen, wie die Welt zu sein hat.

Das gilt erst recht für solche, die sich beruflich neu orientieren wollen oder müssen. Viele Menschen finden ihre Berufung erst im zweiten Anlauf. Wassily Kandinsky war Jurist bevor er sich entschied, Maler zu werden.

Auch wenn man meint, mit 30 Jahren seinen Traumberuf gefunden zu haben, kann das mit 50 ganz anders aussehen. Vorstellungen und Bedürfnisse verschieben sich mit der Zeit. Die einen sind auf Posten gelandet, auf denen sie keine Perspektive sehen. Die anderen fühlen sich den Anforderungen nicht mehr gewachsen und sehen ihr Gehalt nur noch als eine Art Schmerzensgeld. Und auch Erfolgsmenschen kommen an den Punkt, an dem sie merken, welcher hohen Preis sie letztendlich für die Karriere gezahlt haben.

Eine englische Lebensweisheit lehrt uns bis heute: Love it or leave it. ANDREAS ERBENICH



Die Jobs des Monats

DESIGNLEITUNG (M/W/D)

... mehr auf Seite 145

EINKAUFSKOORDINATOR (M/W/D)

... mehr auf Seite 144

BUCH-TIPP

Sie nannten es Arbeit

von James Suzman



Der britische Sozialanthropologe Suzman nimmt uns mit auf eine Arbeits-Zeitreise. Während die Steinzeit noch von Müßiggang, sozialer Gleichheit und dafür eher hoher Lebenserwartung geprägt war, begann mit Beginn der Erfindung der Landwirtschaft und Viehzucht das buchstäbliche Ackern. Mit der produktiven Wirtschaftsform konnten mehr Menschen ernährt werden. Die Bevölkerung wuchs. Die Folge: es wurde enger, lauter, stressiger. Suzman zeigt, dass unsere Vorstellung von Arbeit und deren Bewertung fiktiv ist.

C. H. Beck, 298 Seiten, 26,95 €, ISBN: 3406793037