

ESSAY

Besser statt schneller



VON JÖRG BECKER

Jörg Becker hat Führungspositionen in der IT-Wirtschaft, bei internationalen Consulting-Firmen und im Marketingmanagement bekleidet und ist Inhaber eines »Denkstudios« für strategisches Wissensmanagement zur Erforschung mittelstandorientierter Businessoptionen auf Basis von Personal- und Standortbilanzen. www.beckinfo.de

Soziale Aspekte der Arbeitswelt können in »Personalbilanzen« gebündelt und bewertet werden. Das kann eine angemessene Reaktion sein auf ein Arbeitsleben mit zunehmender Beschleunigung, rasender Digitalisierung und minimierten Reaktionszeiten.

Schneller ist besser: so das allgemeine Credo. Zeiten einer nie dagewesenen Beschleunigung reißen auch das Arbeitsleben mit.

Ein Leben im Eiltempo wird jedoch nicht von allen gleichermaßen bejubelt. So manche meinen: Atemlosigkeit habe sich ihrer bemächtigt. Beschleunigung wird eher als Belastung empfunden. Mit den Errungenschaften der Digitalisierung sind gleichzeitig auch die Handlungserwartungen in die Höhe geschneit: Man kann und muss schneller reagieren, schneller entscheiden, sich schneller zurückmelden, schneller arbeiten und mehr Dinge in der gleichen Zeit erledigen.

Beruflich und privat quasi in Echtzeit mit Reaktionszeiten, die gegen Null tendieren. Mancher überschätzt dabei sich und seine Flexibilität. Auch eine (scheinbar) hierarchiefreie, selbstbestimmte Arbeitswelt ohne feste Chefs, ohne feste Arbeitszeiten, ohne feste Büros oder Arbeitsplätze ist mitnichten so transparent, wie es vielleicht nach außen hin scheinen mag: Speziell bei strategischen Interna gibt es (manchmal schwer durchschaubare) Hierarchien.

Kognitive Überfrachtung

Die Wucht der Beschleunigung konnte vor wenigen Jahrzehnten kaum erahnt werden und wird mittlerweile unter Überschriften wie Zeitwohlstand, Zeitnotstand und Zeitsouveränität diskutiert. Und warum überhaupt Multitasking, das heißt sich gleichzeitig mit zwei oder mehr Sachen beschäftigen? Manchen rühmen sich sogar mit ihrem Multitasking (weil es irgendwie modern, zeitgeistig, trendig

scheint). In Lebensläufen von Bewerbern wird Multitasking zum positiven Merkmal pervertiert.

Doch selbst das Gehirn des Gescheitesten nimmt irgendwann mehr Reize auf, als es auf einen Schlag verarbeiten kann. Mit vielen Studien wird untermauert, dass das menschliche Denkkorgan besser arbeiten kann, wenn es nur eine Aufgabe zu bewältigen hat. Nur dann können sich beide Hirnhälften voll auf diese eine Aufgabe konzentrieren. Bei zwei Aufgaben gleichzeitig, kann sich immer nur je eine der beiden Hirnhälften auf jeweils eine Aufgabe konzentrieren.

Wenn der Druck zu groß zu werden droht

Wenn Leistungsträger bis zum Burn-out arbeiten und ihre Situation im Rückblick analysieren, sprechen sie oft von einem negativen Zusammenspiel aus Arbeitsumfeld, Anforderungen und eigener Persönlichkeitsstruktur. Obwohl man sich keineswegs nur über seine Arbeit definiert, stellt man oft (zu) hohe Ansprüche an sich selbst.

Manche wünschen sich ein »Home Office«, um dem Büroalltag zu entfliehen, lange Pendlerwege mit immer mehr Staus zu vermeiden. Untersuchungen stützen aber den Verdacht, dass ein Heimbüro nicht mehr Entspannung, sondern durchaus auch mehr Stress bedeuten kann. Danach arbeiten Heimarbeiter im Durchschnitt etwa zweieinhalb Stunden je Woche mehr als ihre Kollegen im Büro.

Viele arbeiten auch nicht freiwillig in ihren eigenen vier Wänden: Sie müssen Arbeit mit nach Hause nehmen, weil sie

diese innerhalb ihrer regulären Arbeitszeit nicht geschafft haben. Viele Faktoren spielen eine Rolle, ob das Heimbüro Fluch oder Segen ist. Auch sollte beim Traum von der Heimarbeit nicht die negative Seite der Isolation unterschätzt werden.

»Organisationen und Führungskräfte sollten Personen schätzen, die gelegentlich Gegenpositionen einnehmen«

Mobiles Arbeiten

In manchen Betrieben ist der traditionelle Acht-Stunden-Tag von Montag bis Freitag schon ein Auslaufmodell. Vieles lässt sich heute mit Laptop und Smartphone auch extern zu Hause, im Café oder anderen Orten erledigen. Zwar wird eine lange Anwesenheit am Arbeitsplatz häufig noch mit Leistung gleichgesetzt.

Viele wollen dennoch weg von einer starren Präsenz am Arbeitsplatz, hin zu mehr Flexibilität und Ergebnisorientierung. Auch Teilzeit ist eine Möglichkeit, sich kreative Denkpausen zu verschaffen. Aber: Mobiles Arbeiten erfordert viel Disziplin.

Mobiles Arbeiten und freie Zeiteinteilung sind nicht für jede Branche und jeden Arbeitsplatz gleich gut geeignet. In einer Zeit technologischen Wandels entstehen vollkommen neue Geschäftsmodelle, ganze Prozesse werden neu modelliert. Für die junge Generation gehören flexible Arbeitsbedingungen fast schon zur Voraussetzung.

Prekäre Berufswelten zwischen Erwerbsarbeit und Arbeitslosigkeit

Prekär heißt ein Verhältnis, wenn es nicht stabil, wenn es unsicher und widerrufbar ist. Wie ein verlassenes Schiff auf hoher See schlingern viele Arbeitnehmer durch das Erwerbsleben und sind äußeren Gewalten ausgeliefert, die sie selbst oft kaum noch beeinflussen können.

Diese Definition trifft auf immer mehr Arbeitsverhältnisse zu. Zwar enthielt der industrielle Wandel über die Bildungsexpansion lange Zeit einen zuverlässigen Aufstiegstreiber. Lange Zeit gründete sich ein Normalarbeitsverhältnis in Form einer unbefristeten Stelle mit

Kündigungsschutz auf gesellschaftlicher Stabilität und Integration.

Doch diese Zeiten scheinen sich zu ändern. Karrieren und Berufswege sind diskontinuierlicher geworden. Die einstige Berufslaufbahn – in jungen Jahren

in einen Betrieb eintreten und am Ende des Erwerbslebens aus demselben Unternehmen wieder ausscheiden, um in Rente zu gehen – gerät zu einem immer seltener werdenden Relikt vergangener Zeiten.

Dagegen steigt die Anzahl derjenigen, die in ihrer Erwerbsbiographie vermehrt Brüche erfahren, buchstäblich sozial verwundet werden. Sie sind in die sich ausweitenden »Zwischenzone« geraten und pendeln zwischen Erwerbsarbeit und Arbeitslosigkeit. Zwar sind sie die meiste Zeit über beschäftigt, aber ihre Jobs sind selten von Dauer.

»Da sich die Inhalte von Lebensläufen ändern, müssen sich auch Bewerbungsverfahren und Bewertungsverfahren ändern«

Selbst bei den Arbeitnehmern, die »sicher« sind, entstehen trotzdem Abstiegsorgen und Statuskämpfe. Sie arbeiten mehr und entgrenzter, verdichten ihre Tage, nehmen Stress in Kauf. Bildungsehrgeiz und Aufstiegsorientierung gelten als oberste Werte, die gesamte Lebensführung dient dem Projekt des Statuserhalts – ein Status, den man sich aber auch erst zunächst einmal erarbeitet haben muss.

Anpassung unter Druck einer entgrenzten Arbeitswelt

Berufseinsteiger tauchen in eine für sie noch neue Welt der Arbeit ein, in jenes sonderbare Gefüge mit geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen, mit offiziellen und inoffiziellen Hierarchien, mit Chefs- und Unter-Chefs und so fort.

Ein Berufseinsteiger in seiner Anfangszeit ist ein Unwissender unter Wissen-

den, der kennt (noch) nicht die geheimen Verästelungen der Macht, wer mit wem und warum, was gar nicht geht. Ohne Anpassung in diesem Labyrinth ist die Gefahr des Scheiterns groß. Und schon beginnen sie ihr Werk: die Mechanismen der Anpassung. Im Hintergrund lauert (bewusst oder unbewusst) die Angst zu versagen und ohne Umkehrchance auf einem Abstellgleis zu landen.

Die Frage stellt sich, ob man in einem solchen schwierigen Umfeld seinen alten Haltungen, Meinungen und Einstellungen überhaupt treu bleiben kann. Es soll allerdings auch Firmen und Chefs geben, die bewusst gerade Personen schätzen, die auch als *Advocatus diaboli* einmal kritisch Gegenpositionen einnehmen und deshalb noch nicht als schrullige Außenseiter belächelt oder abgetan werden.

Arbeitsverhältnis im Wandel

Die Regeln ändern sich: Die früher vertikale Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer – »Du darfst bei mir arbeiten, wenn du loyal bist« – geht weiter über in eine mehr horizontale Loyalität zwischen Arbeitnehmern selbst (Bildung von Netzwerken).

Arbeitszeit und Freizeit verschmelzen

Die Arbeitswelt wird immer differenzierter und kreiert neue Modelle der menschlichen Zusammenarbeit. Ganz unmerklich, manchmal auch offen ausgesprochen, verschwinden die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit. Der Preis für den persönlichen Freiheitsgewinn ist mit dem uneingeschränkten Einsatz der ganzen Person zu bezahlen.

Die Ironie eines so gezeichneten Bildes: Eine derart stringente Welt scheint weniger für Mindestlohn-Empfänger, sondern viel eher für die Allerklügsten und Beweglichsten vorgezeichnet zu sein. Es sei denn, man lässt ihnen noch (sie selbst finden noch) ein kleines, schattiges Nischenplätzchen.

Wo bleibt der Mensch?

Gibt es so etwas wie eine »Computer-based-personality«? Viele glauben dies. Wissenschaftler (und nicht nur sie) fragen sich daher, ob Maschinen dereinst menschähnlich werden oder ob nicht vielleicht doch Menschen eher maschinenähnlich, also immer direkter programmierbar werden (»Biopolitik« mit undurchschaubarer Macht).

Wenn Maschinen vieles (oder alles?) besser können, wofür braucht es dann noch humane Arbeitskraft? Auch im Rausch der Digitalisierung stellen sich immer mehr Menschen diese ernüchternde Frage. Denn durch Innovationen sind ja nicht nur einfache Tätigkeiten betroffen, sondern auch reihenweise bisher als eher anspruchsvoll geltende Berufe.

Mit Personenbilanzen das »Unbewertbare« bewerten

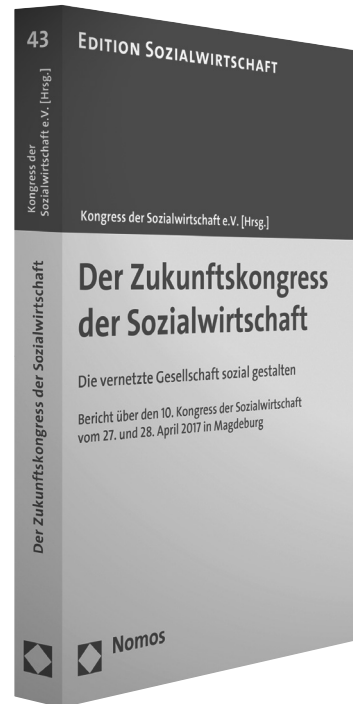
Diese Veränderungen der Arbeitswelt haben ebenso dynamische Auswirkungen auf Personalauswahl und Bewerbungen. Die Inhalte von Lebensläufen ändern sich und damit auch die Verfahren, wie man mit ihnen umgeht. Statt standardmäßig aus dem Drucker herausgezogener Bewerbungspapiere steht mehr die Persönlichkeit des Bewerbers im Vordergrund.

Mit Personenbilanzen kann nicht nur das »Was ist«, sondern auch das »Was sein könnte« (Potenziale, Perspektiven) verdeutlicht werden. Bei der vielfältigen Problematik einer Beurteilung von Personen spielen »weiche«, oft als nicht bewertbar beurteilte Personalfaktoren eine immer wichtigere Rolle.

Fazit: Eigenschaften transparent machen

Diese »Intangibles«, also persönliche Eigenschaften, die mit einer Person kommen und gehen, können mit Personenbilanzen einer transparent nachvollziehbaren und einheitlich durchgängigen Bewertungssystematik zugeführt werden. Denn Personalentscheidungen haben einen hohen internen politischen Charakter und lösen im Gegensatz zu Sachentscheidungen längerfristige Wirkungsketten aus. ■

Vernetzte Gesellschaft sozial gestalten



Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft

Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten

Bericht über den 10. Kongress der Sozialwirtschaft vom 27. und 28. April 2017 in Magdeburg

Herausgegeben vom Kongress der Sozialwirtschaft e.V.

2017, 348 S., brosch., 58,- €

ISBN 978-3-8487-4307-0

eISBN 978-3-8452-8510-8

(Edition Sozialwirtschaft, Bd. 43)

nomos-shop.de/30156

Angesichts gesellschaftlicher Megatrends wie Demographie, Digitalisierung, Ökonomisierung oder Nachhaltigkeit ist die Sozialwirtschaft aufgefordert, Grenzen zu überwinden und neu zu denken. Konkret: Nicht einfach den heutigen Status-Quo hochzurechnen und weiterzuentwickeln, sondern ein Bild der Zukunft zu entwerfen und dieses strategisch zu nutzen.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter:
www.nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos