

Expedition:

Werte | Arbeit | Führung | 4.0

Band 2 – 2021

Nach Corona:

Zwei Schritte vor – einer zurück?

**Mehrdimensionale Expertisen
und Perspektiven von Insidern
aus Unternehmen, Wissenschaft
und Gesellschaft**

Markus Dohm

André Große-Jäger

Dr. Klaus Rüffler

Jörg Staff



Der Wandel beginnt im Kopf: Vom Vertrauen und Glauben an die eigene Wirksamkeit

Martina Brückner und Markus Stelzmann

Unsere moderne, digitalisierte und globalisierte Arbeitswelt verlangt ein immer dynamischeres, flexibleres und zukunftsfähigeres Wirtschaften. Unternehmen sind gezwungen, ihre Abläufe zu beschleunigen und diese noch stärker an ihren Kund*innen und deren Bedürfnissen auszurichten: Nach einer Studie von Microsoft haben bereits 92 % aller Unternehmen (mindestens) einen Transformationsprozess hinter sich gebracht. Wobei der Begriff „Prozess“ in vielen Fällen wohl besser durch das Wort „Experiment“ ersetzt werden könnte, wie ein Blick ins Wörterbuch bestätigt: „Experiment = gewagter Versuch, mit einem Risiko verbundenes Unternehmen“. So haben viele dieser „Veränderungs-Experimente“ nicht nur tiefe Spuren in Organisationen hinterlassen, sondern vor allem auch bei den darin beteiligten Menschen: Enttäuschung, Verunsicherung und „konformer“ Enthusiasmus sind die vorherrschenden Gefühlslagen, die diese Prozesse kennzeichnen. Selbst der viel beschworene „Lerneffekt im Scheitern“ hinterlässt einen faden Nachgeschmack.



Doch nicht nur in den Unternehmen, sondern auch außerhalb erkennen wir eine gesellschaftliche Überforderung angesichts stetig steigender Komplexität und Unplanbarkeit – die sich nicht erst seit der Corona-Pandemie in großem Unmut, Unsicherheit und Unzufriedenheit äußert. Auf die drängenden Fragen der Zukunft gibt es aber nun mal keine einfachen Antworten oder Lösungen, auch wenn sich das viele Unternehmen und Menschen/ Mitarbeitende (immer noch) wünschen. Vielmehr zeigt sich jetzt überdeutlich, dass zu kurz(-fristig) gedachte Ansätze nicht in eine erfolgreiche Zukunft führen, sondern vielmehr direkt in einer Sackgasse enden werden: Die verheißungsvolle „bunte und agile“ Zukunft lässt sich nun mal nicht mit Blaupausen der Vergangenheit gestalten. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind elementare Voraussetzungen in einer sich stetig verändernden (Arbeits-)Welt. Doch um agil handeln zu

können, braucht es auch eine Orientierung an agilen Prinzipien und Werten. Aber noch immer wird sowohl in Unternehmen als auch innerhalb der Gesellschaft eine ernsthafte, gemeinsame Kultur- und Bewusstseinsarbeit als nicht notwendig angesehen. Stattdessen wird verbissen flächendeckend bewahrt, rückwärts argumentiert und im Nachhinein „geschlaumeiert“

Nur schmerzhaft Erfahrungen ermöglichen einen wirklichen Wandel

Den größten Teil dieser Zustände und Transformations-Nebenwirkungen durchleben wir bei der TELE Haase Steuergeräte Ges.m.b.H. mit Sitz in Wien als Menschen/Mitarbeitende und Organisation seit ungefähr zehn Jahren – seitdem wir uns auf den Weg gemacht haben, uns mit einer radikal veränderten Organisationskultur und völlig neuen Strukturen der Zusammenarbeit zum „Unternehmen der Zukunft“ weiterzuentwickeln: Weg von der klassischen Hierarchie hin zu einer Prozessorganisation, die von der Verantwortung jedes Einzelnen und demokratischen Entscheidungen geprägt ist.

Mit seiner nachhaltigen Unternehmensausrichtung zählt TELE seit Beginn der ersten Transformationsphase 2011 zu einem europäischen Vorreiter in Sachen New Work. Obwohl die Anfänge alles andere als einfach waren, hatten wir nichts weniger vor, als die Arbeitswelt in einem klassischen, mittelständischen Familienbetrieb mit fast 60-jähriger Tradition komplett zu revolutionieren. Gefühlt haben wir bei dieser Transformation als Unternehmen so ziemlich jeden Fehler gemacht, der möglich war – und wahrscheinlich werden auch in Zukunft noch eine Vielzahl an Korrekturen und Learnings nötig sein. Nur mit dem Unterschied, dass es mittlerweile nicht mehr als ganz so schmerzhaft empfunden wird, sich permanent an sein Umfeld anzupassen. Nach drei Organisationsadaptionen und -veränderungen in den letzten Jahren – und derzeit mitten in der vierten steckend – hat sich inzwischen fast schon so etwas wie ein professionelles Verständnis für die Veränderungen im Unternehmen etabliert.

Grundsätzlich haben wir bei TELE gelernt, dass sich Menschen/Mitarbeitende nicht grundlegend verändern, wenn man das Neue lediglich in alte Formen packt. Es braucht eine komplette Neugestaltung der Arbeitswelt und keine Reformierung. Und es geht auch nicht darum, Mitarbeiter*innen besser auszustatten – etwa mit neuesten technischen Tools, hippen Chill-Areas oder gestylten Kaffee-Ecken mit exotischen Obstkörben – es geht um nichts weniger, als das ganze System Arbeit und sämtliche Prozesse in Frage zu stellen. Und das ist kein Strandspaziergang, sondern ein harter, steiniger Weg für alle Beteiligten. Es fällt niemandem leicht, tiefgreifende Veränderungen für sich zu akzeptieren und auch noch als etwas Positives anzunehmen. Des-

halb ist ein wirklicher Wandel nur dann möglich, wenn schmerzliche Erfahrungen einkalkuliert werden und die Unzufriedenheit über Veränderungen als normal akzeptiert wird. Und erst dort, wo sich die Selbstwahrnehmung durch Fremdwahrnehmung ergänzt bzw. verändert, kann auch eigene Wirksamkeit entstehen: Durch die Arbeit in zeitlich begrenzten, projektorientierten Teams erfolgt Kooperation, Kollaboration und Netzwerken über alle Stufen hinweg mit unterschiedlichsten Partnern aus diversen Disziplinen und mit unterschiedlichen Skills – was eine ganz neue Reflexion über das eigene Tun und seine persönliche Rolle mit sich bringt. Das Unternehmen ist nicht mehr Vehikel für meine eigene Karriereplanung, sondern ich bringe meinen Fähigkeiten für den Erfolg meines Teams bzw. Unternehmens ein und profitiere in Zukunft persönlich von dem gemeinsam Erlernten.

Jede*r, die*der sich auf den Weg begibt, seine Organisationsstruktur für die Anforderungen der Zukunft fit zu machen, muss wissen: Es wird erst einmal nicht einfacher, sondern schwerer, es wird nicht planbarer, sondern unplanbarer und für eine lange Zeit wird man auch nicht glücklicher, sondern unzufriedener. Erst wenn man sowohl als Mensch und Mitarbeitender als auch als Unternehmen akzeptieren kann, permanent mit einer noch höheren Komplexität konfrontiert zu werden, besteht eine große Chance, dass über die notwendige Transformation die relevanten Antworten auf die Fragen der Zukunft gefunden werden können.

Alle wissen Bescheid, aber keiner warum?

Jeder weiß, dass die Frage nach dem „Warum?“ am Anfang jedes Veränderungsprozesses stehen sollte. Doch nun werfen Sie selbst einmal einen kritischen Blick in den letzten Foliensatz Ihres Unternehmens zum Thema Veränderung – und versuchen jetzt für sich persönlich, Ihren Transformationsbeitrag im Sinne des Ganzen zu definieren. Schnell wächst die Erkenntnis, dass es hier nicht viel zu definieren gibt. Entweder ist es mühsam oder es bringt keinen schnellen persönlichen Benefit. Eigentlich sollen die anderen doch mal beginnen und ich entscheide dann vom Spielfeldrand aus, wann bzw. ob es für mich lohnend ist, mitzuspielen.

Als wir 2011 bei TELE mit der Transformation begonnen haben, waren Christoph Haase und Markus Stelzmann (als damals „klassisches“ Geschäftsführer-Duo) beseelt von einem Gedanken: Schaffen wir eine Organisation, basierend auf gesundem Menschenverstand, in die wir und viele andere Mitarbeitende gerne zur Arbeit kommen. Jeden Morgen aufstehen und sich bewusst dafür entscheiden, in diesem Unternehmen einen wichtigen Beitrag für dessen Zukunftsfähigkeit leisten zu wollen. Es ging uns nicht um „Work-Life-Balance“,

sondern vielmehr darum, die intrinsische Motivation für die Arbeit zu fördern, die letztlich die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben aufhebt.

Dabei waren wir fest davon überzeugt, genau zu wissen, was das Unternehmen der Zukunft inklusive seiner Mitarbeitenden braucht. Was wir aber bei all unserer Euphorie in den ersten Jahren tatsächlich installierten, waren vor allem Frustration und Unzufriedenheit. Der anfängliche sinnhafte Zauber der Erneuerung wurde relativ schnell durch persönlichen Frust auf allen Ebenen ersetzt. Bei der gemeinsamen Ausrichtung der Organisation sowie der Konsensbildung in der Gruppe wurden uns schnell die Grenzen unserer Vision aufgezeigt – spätestens beim Budget folgten endlose und fruchtlose Diskussionen. Zu viele Meetings, in denen Ressourcen gebunden waren, und viel zu wenig faktischer Output am Ende waren die Folge.

Desorientierung und Werte-Crash

Dieser Zustand demotivierte die Mitarbeiter*innen und führte zu einem Rückstau bei der konkreten Umsetzung von Projekten. Auch die an und für sich gut gewachsene Feedback-Kultur wurde zunehmend durch kontraproduktives „Motzen in der Kaffeeküche“ ersetzt. Und leidet erst einmal die Kommunikation auf Augenhöhe, dann schrumpft auch die Transparenz: Obwohl es von jedem Meeting ein Protokoll gab, wurde es immer schwieriger, alle Mitarbeitenden auf einen Informationsstand zu bringen. Aber gerade in einer Prozessorganisation ist es enorm wichtig, dass immer alle wissen, wer gerade an was arbeitet und wie der aktuelle Stand zu jedem einzelnen Thema ist, bzw. wo die letztgültigen Infos darüber abgelegt sind. Transformation funktioniert nur über den offenen und gleichberechtigten Austausch von Informationen bzw. deren vertrauensvolle und transparente Weitergabe.

Die steigende Desorientierung führte auch dazu, dass unsere Kultur und das bis dahin in mehr als 50 Jahren Unternehmensgeschichte gereifte „Wir sind TELE“-Gefühl ernsthaft bedroht waren: TELE war als Gesamtbild nicht mehr für alle greifbar, die Mitarbeitenden begannen, Eigeninterpretationen der Organisation „TELE“ zu leben und es drohte ein allgemeiner Werte-Crash. Viele der 80 Mitarbeitenden, zum Teil schon in dritter Generation bei der „TELE-Familie“ beschäftigt, waren mit unseren idealistischen Transformations-Vorstellungen ebenso hoffnungslos überfordert wie mit der Herausforderung, im Sinne von New Work Verantwortung zu übernehmen und sich selbstbestimmt zu organisieren. In diesem Klima wurde es immer schwieriger, innovative Produkte und Services im Kerngeschäft zu entwickeln. Auch wurde es nahezu unmöglich, neue Geschäftsfelder wie den Factory Hub Vienna – eine Co-Creation bzw. ein Co-Working-Space mitten im Unternehmen – oder „The Organisation Playground“ mit seiner Academy und Consulting, sinnhaft einzubinden. Es

fehlte schlichtweg an einem gemeinsamen Zukunftsbild, in das die unterschiedlichen Geschäftsfelder ihre zukünftige Wirksamkeit für die gesamte Organisation einbringen konnten.

Strategische Neujustierung als Anstoß zur Veränderung

So standen wir 2020 vor der bitteren Erkenntnis, dass die Organisation trotz permanenter Überarbeitung in den letzten fünf Jahren nicht mehr in der Lage war, die notwendigen Veränderungen aus sich selbst heraus aktiv zu gestalten. Deshalb war an diesem Punkt nichts weniger als eine weitere kleine Revolution notwendig. Diesmal initiiert durch die Regie (früher „Geschäftsleitung“), die – nach mehreren durch die Mitarbeitenden angestoßenen Veränderungen – nun die Zeit gekommen sah, einen entscheidenden Impuls für ein neues Rahmenkonzept zu geben: Dabei wurden die Leitplanken des Unternehmens so adaptiert, dass es den breiter aufgestellten Geschäftsmodellen in Zukunft besser Rechnung tragen konnte. Das bedeutete aber keineswegs wieder eine Kehrtwende zurück zum alten Modell „Vorgesetzte und Hierarchie“ – vielmehr war es eine klassische, strategische Neujustierung, die eine breit über das ganze Unternehmen angelegte Transition beinhaltete: Die Mitarbeiter*innen organisierten sich in vielen diversen Arbeitsgruppen, um möglichst umfassend die Erfahrungen der letzten Jahre aufzuarbeiten. Grundlegend waren dabei die Fragestellungen, was verändert werden muss und welche „Errungenschaften“ der Selbstorganisation von den Beschäftigten so weitergelebt werden wollten.

Selbstlernende Organisationen mit Fehlerkultur

Unser Ziel war klar: Wieder effektiver zu arbeiten, gemeinsam eine neue Richtung zu finden und den eingeschlagenen Weg konsequent und gemeinsam zu beschreiten. Basierend auf der mittlerweile ausgeprägten Organisationsintelligenz wurden gemeinsame Erfahrungen genutzt, um in Transitions-Teams verschiedene Themen wie Wahlverfahren, Gremienarbeit, Rolle der Regie, Personalverantwortung und Entscheidungsfindung neu zu gestalten bzw. anzupassen. Dabei konnten wir nicht nur einen großen Schritt in Richtung Klarheit und Fokussierung für uns als Unternehmen erreichen – zudem stellten wir fest, dass die Organisation bereits selbst ansatzweise gelernt hatte, mit steigender Komplexität und Nichtplanbarkeit umzugehen: Regeln und Vereinbarungen tragen inzwischen den Geist der pragmatischen Umsetzung; sie sind nur noch so detailliert wie notwendig, schnell anpassbar und haben teilweise auch nicht mehr den Anspruch auf Vollständigkeit oder absolute Gerechtigkeit. Etwa bei der Budgeterstellung: Dieser Prozess wurde für das gesamte Unternehmen so überarbeitet, dass er nun smart angelegt und ohne größeren Aufwand jederzeit geändert werden kann.

Gemeinsam wurde ein Investitions-Ranking erstellt, das es den Mitarbeitenden im Rahmen des vereinbarten Zielbildes erlaubt, mit der größtmöglichen Flexibilität zu agieren. Ausdrücklich und auch von den Eigentümern klar formuliert, wurden die selbstorganisierten Strukturen und Werte beibehalten und diese zusätzlich um die Eigenschaften Konsequenz, Klarheit und effektiver persönlicher Beitrag (Wirksamkeit) erweitert. Wichtig in diesem Zusammenhang: Das Konzept sollte kein fertiges, reglementiertes Schema sein, sondern als ein weiterer „Wirkpunkt“ fungieren, von dem aus die involvierten Mitarbeiter*innen ihr Unternehmen selbst definieren und mit Leben füllen. Mit dem Begriff „Permanent Beta“ wird dieser Zustand bei TELE sehr treffend beschrieben: Dieser steht für den beständigen Wandel von Arbeitsprozessen und -strukturen, von Wissensbeständen und Qualifikationsanforderungen, von Berufsbildern und individuellen Berufsbiographien – und damit für die Grundvoraussetzungen von agilem Arbeiten.

Doch was bedeutet dies alles für Mitarbeitende, Führungskräfte und die Organisation selbst? Und kommt dieser Transformationsprozess auch irgendwann einmal zum Ende? Sicher ist: Hat eine Organisation ihr Maximum an Komplexität und Bedingtheit erreicht, verliert sie zwangsläufig ihre Anpassungsmöglichkeiten. Im positiven Fall ist dann ein Neustart möglich und aus der Krise entwickelt sich ein Vorwärtsdenken, gepaart mit Einfachheit und dem Drang, Neues zu gestalten. Neue, hierarchiefreie Kommunikationsstrukturen und informelle Führung sind möglich, wodurch Unternehmen Raum für persönliche Entfaltung und eine ganzheitliche Unternehmenskultur schaffen können.



Abb. 1: Darstellung der Organisationsentwicklung bei TELE

Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung wird der Veränderungs- und Qualifizierungsbedarf der Mitarbeitenden in den nächsten Jahren zu einer

doppelten Herausforderung: Expert*innen mit „Organisational oder Technological Skills“ sind bereits heute eine knappe Ressource und die Personalabteilungen der klassischen Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen tun sich ohnehin schwer, diese Spezies zu adressieren. Darüber hinaus müssen Unternehmen auch dem Großteil der übrigen Belegschaft neue digitale und nicht-digitale Schlüsselqualifikationen vermitteln. Eine Aufgabe, die ohne grundlegende Veränderungen in Mindset und Organisationsform fast nicht zu lösen ist.

Agiles Manifest als Leitformel

In allen Transformationsprozessen ist es unabdingbar, dass sämtliche Unternehmensaktivitäten in einen stabilisierenden Wertekanon eingebettet und Grundwerte vermittelt werden. Bei TELE sind die wichtigsten „Leitplanken“ in einer von den Eigentümern erstellten Leitformel verankert. Diese „TELE-Bibel“ basiert auf dem Agilen Manifest, das 2001 von 17 renommierten Softwareentwicklern erstellt wurde. Es gilt als einer der wesentlichen Meilensteine der modernen agilen Bewegung und beschreibt Verhaltensregeln und Werte agiler Teams, die von den TELE-Mitarbeitenden kontinuierlich in einem Mitarbeiterhandbuch in das aktuelle Hier und Jetzt adaptiert bzw. interpretiert werden. Diese aus der Softwareentwicklung entnommenen Grundwerte dienen als Referenz für die Zusammenarbeit von agilen Teams in anderen Kontexten, frei nach dem Motto: „Wenn es bei der Softwareentwicklung funktioniert, klappt es überall.“ Die wichtigsten Grundwerte der TELE-Leitformel sind:

- Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen;
- Funktionsfähige Lösungen haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation;
- Zusammenarbeit mit Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen;
- Eingehen auf (Ver-)Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

Führst Du noch oder gestaltest Du schon? – Strukturwandel und veränderte Führungsaufgaben

Die Umorganisation eines Unternehmens ist kein Ereignis, sondern ein permanenter Prozess, bei dem die Führungskräfte eine ganz entscheidende Rolle spielen. Doch wie kann Führung gelebt werden, wenn es de facto gar keine Chefinnen und Chefs mehr im Unternehmen gibt? Und wie kann dem Management der Spagat gelingen, der sich aus seiner neuen Doppelrolle (einerseits in lenkender Position und andererseits als Kolleg*in und gleichberechtigtes Teammitglied) ergibt? Die grundlegende Voraussetzung für agile Prozesse ist eine Kultur, die Führung mit Vision verbindet: der „New Leader“ als Coach, Visionär und Mentor, der Verantwortung abgibt und seine Kolleg*innen wertschätzt, ihre Stärken erkennt und sie entsprechend fördert und fordert.

Aus Management wird Leadership mit veränderten Führungsaufgaben und -prinzipien:

- | Förderung der Unterschiedlichkeit: Linienhierarchie, Zielemanagement und Controlling werden ersetzt durch flexible Organisation in dezentralen Teams;
- | Transparenz (Unternehmenszahlen, Prozesse, Entscheidungen etc.) mit dem Ziel, die Mitarbeitenden in Wirksamkeit zu bringen;
- | Reduzierung des direkten hierarchischen Einflusses durch Nutzung sozialer und nichthierarchischer Medien in der internen und externen Unternehmenskommunikation;
- | Akzeptanz und Gestaltung von ergebnisoffenen Prozessen;
- | Ergänzung oder Ersetzung von Teamstrukturen durch selbst organisierende Netzwerke;
- | Implementierung eines nachhaltigen „Ideation Process“ im Unternehmen mit dem Zweck, Ideen und kreative Impulse aufzunehmen und sie als Grundlage für Denkprozesse anzuerkennen;
- | Führung gibt Ausrichtung – durch die Definition von Rahmenbedingungen sowie der Vermittlung von Sinnzusammenhängen;
- | Führung wird indirekt, sie begleitet die wachsende Eigendynamik und synchronisiert Aktivitäten;
- | Motivation durch Autonomie und Wertschätzung;
- | Soziale Verantwortung: Fragen der gesellschaftlichen Solidarität und sozialer Verantwortung von Unternehmen sind wichtige Aspekte der Führung.

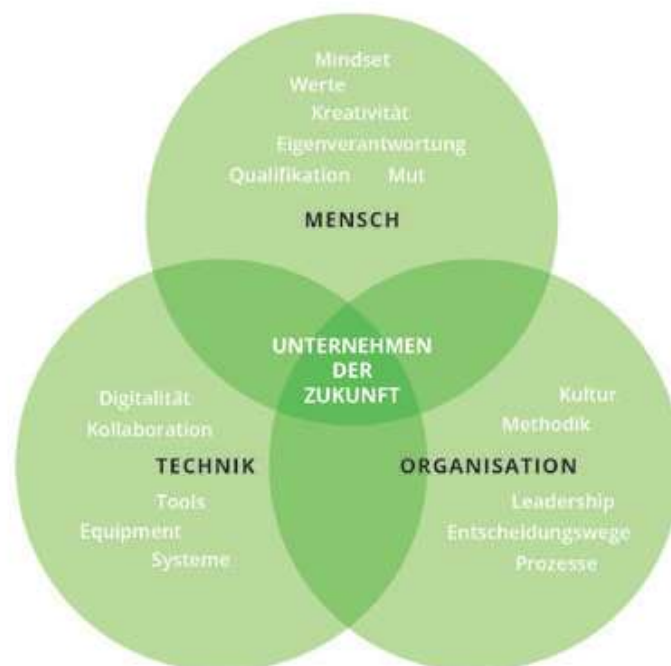


Abb. 2: Einflussfaktoren auf das Unternehmen der Zukunft

Vom Befehlsempfänger zum Selbstmanager – Was sollte der Mitarbeiter der Zukunft leisten können?

Agile Mitarbeitende verstehen sich als Selbstmanager*innen, die dem Unternehmen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zur Verfügung stellen, sich selbst organisieren und bereit sind, Verantwortung anzunehmen. Neben den sich stetig wandelnden Berufsbildern müssen auch Mitarbeitende und Unternehmen in der Lage (und gewillt) sein, sich fortwährend zu verändern. Doch eine Steigerung der Produktivität wird nach Genslers Workplace Survey nur dann möglich sein, wenn Systeme die Voraussetzung dafür schaffen, zwischen individuellem Fokus und Zusammenarbeit bzw. Kreativität zu wechseln. Der an seiner Wirksamkeit/seinem Beitrag gemessene Mitarbeiter wird in den nächsten Jahren immer mehr damit konfrontiert werden, seine Stärken und Fähigkeiten an das sich permanent verändernde „Umfeld“ anzupassen. Insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass klassische „lebenslange“ Beschäftigungsverhältnisse in Zukunft nicht mehr die Regel sein werden.

Daraus ergeben sich die wichtigsten Soft- und Hard Skills für eine digitale Arbeitswelt:

Digital Citizenship Skills

- | Digitale Bildung über alle Altersklassen hinweg sowie flächendeckende digitale Alphabetisierung;
- | Grundlegende digitale Kompetenzen, wie umsichtiger Umgang mit persönlichen digitalen Daten und Nutzen aktueller Software;
- | Interaktion mit künstlicher Intelligenz (Siri, Alexa etc.);
- | Verständnis von angemessener digitaler Interaktion (Knigge digital);
- | Beherrschen effektiver digitaler Kollaboration über Kulturen und Disziplinen hinweg;
- | Steigerung des Mehrwerts durch agiles Arbeiten;
- | Effizientes Arbeiten in Projekten mit dem Ziel, ein besseres Resultat als Team zu erzielen.

Technological Skills

- | Datenanalyse- und Interpretationsfähigkeit: große Datenmengen effizient mit analytischen Methoden und künstlicher Intelligenz untersuchen, um Informationen zu gewinnen;
- | Robotik und Smart-Hardware: physische Komponenten für intelligente Hardware-Software- Systeme (IOT) und Robotik entwickeln;
- | Nutzerzentriertes Design: intuitive Anwendbarkeit steht im Mittelpunkt;
- | Tech Translation: Fähigkeit, zwischen Technologieexperten und Nicht-Fachleuten zu moderieren;

- | Smart Collaboration: Fähigkeit, implizites stilles bzw. nicht dokumentiertes Wissen (Erfahrungswissen) für ein Team oder die Organisation zur Verfügung zu stellen;
- | Vertiefte Social Media-Kenntnisse, mobiles Erleben gestalten: Big Data, Schwarmintelligenz, Memes, Premium Services uvm.;
- | Veränderungsmanagement: schnelles Anpassen der Organisation mit ihren Menschen an neue Situationen;
- | Unternehmensführung: Gestalter*innen und Impulsgeber*innen achten auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden und die Unternehmensziele.

Organisational Skills

- | Unternehmerisches Handeln und Eigeninitiative: aus eigenem Antrieb im Sinne eines Projekts oder einer Organisation handeln;
- | Adaptionsfähigkeit: Einlassen auf neue Entwicklungen und deren Transfer in andere Bereiche;
- | Durchhaltevermögen und Selbstdisziplin;
- | Gesprächs- und Verhandlungsführung;
- | Interkulturelle und funktionsübergreifende Kompetenzen;
- | Kritikfähigkeit;
- | Problemlösungsfähigkeit: konkrete Aufgabenstellungen ohne vorgefertigten Lösungsansatz durch einen strukturierten Ansatz und Urteilskraft lösen;
- | Kollaboration als notwendige digitale Fähigkeit in dezentralen Teams.

Transformation ist eine Frage des Mindsets

Nach fast zehn Jahren Transformationsprozess können wir bei TELE eines mit Sicherheit sagen: Ohne ein einheitliches Verständnis von neuen Arbeitsweisen und -prinzipien sowie Guidelines und Spielregeln ist ein vernetztes Arbeiten – das durch eine aktive, eigenverantwortliche Selbstorganisation geprägt ist – nicht gestaltbar. Doch selbst wenn die Leitplanken stehen, Hierarchien und starre Arbeitsmodelle abgebaut und dem Einzelnen so viel Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortung wie möglich eingeräumt werden: Transformation beginnt immer im Kopf und Mindset jedes Einzelnen. Nur wer sich selbst vertraut und an seine eigene Wirksamkeit glaubt, kann auch seine Potentiale und Kreativität entfalten – und einen wichtigen, aktiven Beitrag zum notwendigen Wandel leisten. Leider scheint aber auch heute noch bei vielen Führungskräften die Ansicht (oder besser Hoffnung) zu bestehen, dass digitale Trends an ihnen vorbeigehen, wenn sie nur lange genug den Atem anhalten. Sicherlich wird es auch in Zukunft klassisch geführte, erfolgreiche Organisationen geben (bedingt durch deren Unternehmenszweck, Branche oder Dienstleistung), doch generell wird sich die heute noch vorherrschenden

de „Monokultur des Wirtschaftens“ hin zu diversen Organisationskulturen entwickeln. Spätestens dann wird der Einzelne die Möglichkeit haben, unter einer Vielzahl von Organisationsformen die richtige für sich finden.

Die neue Arbeitswelt stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Nicht nur im Wettstreit mit der globalen Konkurrenz, sondern auch in puncto zukunftsfähiger Personalgewinnung und -struktur: Bedingt durch technische Innovationen sind Mitarbeitende nicht mehr mit einem klassischen 9-to-5-Job ausgelastet. Sie beschäftigen sich immer mehr mit dem Unternehmenszweck sowie der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit. Hinzu kommt: In agilen Unternehmen wird Flexibilität zum entscheidenden Erfolgsfaktor, etwa bei der Zusammensetzung örtlich ungebundener sowie zeitlich befristeter Projektteams, in denen die besten Skills und Kompetenzen versammelt sind. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt: Laut aktueller Studien wird die Anzahl der langfristigen Beschäftigungsverhältnisse zurückgehen, der „Angestellte“ der Zukunft hat die Chance, die Arbeit seiner jeweiligen aktuellen Lebenssituation anzupassen – von verschiedenen vertraglichen Arbeitsverhältnissen in Organisationen seiner Wahl bis hin zur Selbständigkeit. Schaut man auf die Zahlen von „freelancemap“ in den USA, dann wird es bereits 2027 mehr freiberuflich Arbeitende als Angestellte geben. Auch wenn dieses Szenario im europäischen Raum sicherlich zeitverzögert eintreten wird, stellt es nicht nur die gesellschaftlichen Sozial-, Sicherungs- und Bildungssysteme vor große Herausforderungen, sondern auch die Unternehmen sowie die zukünftigen Mitarbeitenden selbst.

Die Zeit drängt, um die Zukunft (und den dafür notwendigen Wandel) aktiv und erfolgreich zu gestalten. Das wusste schon der französische Chemiker und Mitbegründer der medizinischen Mikrobiologie, Louis Pasteur (1822-1895), dessen Zitat mit Blick auf die vielfältigen Herausforderungen notwendiger Transformationsprozesse aktueller denn je ist: „Veränderungen begünstigen nur den, der darauf vorbereitet ist.“