

Be your own chairman: Heute back ich, morgen brau ich...

Von Claudia Gerhardt und Thomas Webers

Dynamik

In den vergangenen Jahren hat sich unser Arbeitsleben enorm verändert. Das Innovationstempo in der technologischen Entwicklung hat neue Möglichkeiten, geschaffen. Wir leben zunehmend in dynamischen, „turbulenten Märkten“. Es werden extreme Anforderungen an Flexibilität und Innovationstempo gestellt. Nie waren wir so gut ausgebildet wie heute. Nie hatten wir derartige Konsummöglichkeiten. Und nie wurden so hohe Anforderungen an uns gestellt: Lebenslanges Lernen und Veränderungsfähigkeit (Employability) sind zur Pflicht geworden.

„Der flexible Mensch“ (Richard Sennett) wird als Schattenseite dieser Entwicklung an die Wand gemalt: Ein einsamer, entwurzelter Spielball der wirtschaftlichen Mächte. – Sicher ein einseitiges, überzeichnetes, und desavouierendes Bild – aber steckt nicht in jeder Kritik ein Körnchen Wahrheit?

Wissen

„Wissen“, so sagt man, ist – neben Arbeit, Boden und Kapital – zum vierten Produktionsfaktor avanciert. Intelligenz, Kompetenz, Wissen, darauf kommt es immer mehr an. Was früher Personalmanagement hieß, wird heute mit Kompetenz- und Wissensmanagement übersetzt. Die Flexibilisierung der Arbeitswelt geht weiter: Jetzt beginnt der „demografische Faktor“ zu wirken: Alternende Belegschaften, ältere Kunden, nötige längere Lebensarbeitszeit, Fachkräftemangel...

Doch wenn Wissen Macht ist, sollten ältere Mitarbeiter hochgeschätztes Kapital besitzen: den in langen Jahren erworbenen Erfahrungsschatz, der beispielsweise in Bezug auf Kundenbeziehungen unersetzbar ist. So gibt es inzwischen in einigen Unternehmen sogenannte „Wissens-Tandems“ oder „Wissens-Teams“, die den Wissens- und Kompetenztransfer zwischen Älteren und Jüngeren sicherstellen sollen. Die ersten Unternehmen suchen gezielt nach „Senioren“: So etwa der bayrische Automobilzulieferer „Brose“ in einer Anzeigenkampagne. Auch für die Firma „Fahriion Engineering“ sind „ältere Ingenieure wie Edelstei-

ne“, die gezielt akquiriert wurden. Damit solche Initiativen erfolgreich werden, müssen sie gezielt durch Personalabteilungen gefördert werden: Mentoring und Coaching werden in Zukunft wichtiger.

Es wird also durchaus interveniert und gegengesteuert. Doch wie wird sich die Wissensgesellschaft insgesamt entwickeln? Wird es in Zukunft eine neue „Klassenspaltung“ geben, wie beispielsweise Thomas Sattelberger befürchtet?

- Hier die wenigen Kern-Mitarbeiter eines Unternehmens, die Spinnen im Netz, die unverzichtbar für den laufenden Betrieb sind.
- Dort die Job-Nomaden, teuer bezahlte Wissensarbeiter, die man projektgebunden einbindet.
- Und der Rest...

Die Jobnomaden der Wissensökonomie haben ein hohes Maß an Autonomie, spannende Arbeitsinhalte, Abwechslung, Erlebnisse und Herausforderungen. Sie wollen respektiert und wertgeschätzt werden. Sie bauen sich selbst als Marke auf. Aber auch sie können nicht ewig dieselben bleiben. Was die einen abwertend Pachtworkbiografie (Heiner Keupp) nennen, kann man durchaus positiv als Portfolio Work (Gilbert Probst et al.) verstehen: Wir arbeitenden Menschen verstehen uns als **Kompetenzcluster, die sich weiter entwickeln und die auch gelegentlich neu konfiguriert werden (müssen).**

Und wir sind glücklich, wenn wir drei Jobs gleichzeitig ausführen. Man muss das nicht sofort als „McJob“ abqualifizieren nach dem Motto, von einem Job allein wird keiner satt! Nein, man kann es auch als befreiend und erfüllend erleben, dass man nicht nur einen Teil seines Kompetenzclusters nutzen darf/muss.

Puzzle-Ökonomien

Fest steht sicher, dass wir mit dem Management unserer Gestaltungsfreiheit gut beschäftigt sind, denn im Prinzip ist alles auszuhandeln: Wie bekommt man Leben und Arbeit in einen sinnvollen Rahmen – wie finde ich mein Lebenskonzept in einer vermehrt „androgynen Gesellschaft“ (Hans Bertram) – wie teile ich mir die heute wesentliche Ressource Zeit so ein, dass ich mich nicht zwischen den Teilen verliere?