

Chancen durch Veränderung?

Klarheit und Courage in der Arbeitswelt

» Interview

„Wege entstehen dadurch, dass man sie geht“. So einfach und pragmatisch ist das Leben laut Franz Kafka. Aber dies erfordert Mut und die Fähigkeit, mit Flexibilität anstatt Unsicherheit durch das (Arbeits-) Leben zu gehen. Aber wie schafft man das? Nicole Pathé hat Antworten auf diese – nicht nur für die Arbeitswelt – existenzielle Frage.

Erlauben Sie mir bitte die Frage, warum schreibt ein erfolgreicher Coach ein Buch?
Das ist ganz einfach zu beantworten. Als Coach kann ich mit dem Schreiben eines Buches noch mehr Menschen erreichen.

Klarheit statt Kristallkugel. Warum sollte man Unklarheiten im Berufsleben nicht mit Unsicherheit begegnen?

Unsicherheit kommt häufig bei Unklarheit auf. Aber Unsicherheit ist natürlich kein guter Wegbegleiter, weder beruflich noch privat. Daher sollte sie keinesfalls ein langfristiger Begleiter sein. Gegensteuern kann ich, indem ich mir Klarheit verschaffe. Wenn ich weiß und verstehe, was um mich herum passiert, nimmt mir das die Unsicherheit und führt zu mehr Orientierung.

In ihrem Buch sprechen Sie häufig den Begriff „VUKA“ an. Was bedeutet „VUKA“ überhaupt?

Ja, das ist eine gute Frage. Was ist „VUKA“ überhaupt? Der Begriff „VUKA“ entstand vor vielen Jahren im amerikanischen Militär und beschreibt eine Form der Kriegsführung. Früher gab es im Krieg eine Front und nur an dieser Front wurde gekämpft. Heute ist Krieg ganz anders, komplexer und vollzieht sich auf unterschiedlichen Ebenen gleichzeitig. Die Beschreibung dieser Andersartigkeit wird mit vier Worten erfasst, die auch den Kern unserer Gesellschaft und unserer Arbeitswelt trefflich charakterisieren. Die Buchstaben „VUKA“ stehen für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und für Ambiguität/Ambivalenz. „VUKA“ beschreibt die Dynamik unserer Arbeitswelt, die von ständigen Veränderungen gekennzeichnet ist.

Und welche Botschaft verbirgt sich dahinter?

Die Botschaft ist, wenn jemand unsere Arbeitswelt als „VUKA“ begreift, bekom-



men die permanenten Veränderungen des eigenen Arbeitsplatzes einen entsprechenden Hintergrund, eine Art übergeordnete Logik. Die Veränderungsgeschwindigkeit innerhalb einer Firma liegt nicht an deren Willkür, sie ist vielmehr die lebensnotwendige Reaktion auf unsere extrem dynamische Arbeitswelt, in der diese Firma erfolgreich agieren will. Für dieses Verständnis ist „VUKA“ so wichtig.

Die Berufswelt hat sich gewandelt. Wo sehen Sie die größten Chancen und Herausforderungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber?

Also fangen wir mal mit den Herausforderungen an. In Anlehnung an meine Ausführungen zu „VUKA“ ist nach meiner Sicht eine der größten Kompetenzen und Fähigkeiten, die heute ein Mensch entwickeln sollte, der Umgang mit Veränderung verbunden mit einem Höchstmaß an Flexibilität. Das hat im Leben noch nie geschadet, aber ich glaube, dass es aktuell eine der größten Herausforderungen ist. Wenn ich das schaffe, wenn ich also schaffe, mich offen gegenüber Veränderungen zu zeigen,

und wenn ich eine Flexibilität entwickle, mich auf diese Veränderungen einzulassen, dann kann ich die Chancen in der Arbeitswelt entdecken.

Ich empfinde es z.B. als eine riesige Chance, dass wir nicht mehr wie früher gezwungen sind, jahrelang denselben Beruf in derselben Firma auszuüben. Wie oft haben Beschäftigte trotz großer Unzufriedenheit ewig bei einem Arbeitgeber ausgehalten, da sie die Sorge hatten, dass häufiger Jobwechsel im Lebenslauf einen schlechten Eindruck machen könnte? Und das war ja durchaus zutreffend. Heute hingegen stehen immer mehr Personalchefs Bewerbern, die bereits einige Jobwechsel hinter sich gebracht haben, sehr aufgeschlossen gegenüber. Warum? Weil diese Mitarbeiter bewiesen haben, dass sie mit Veränderungen umgehen können, ja, sogar, dass sie Veränderungen selbst initiieren, anstatt passiv abzuwarten. Eine markante Chance unserer heutigen Arbeitswelt ist, dass Mitarbeiter vielmehr Möglichkeiten haben, den eigenen Weg flexibel zu gestalten und zu beeinflussen.

Sollten wir Veränderungen und Flexibilität, die wir bereits im Privatleben haben, als positiv für unsere Arbeitswelt begreifen?

Genau das gilt es miteinander zu verbinden und es nicht nur als Kernkompetenz in einem Teilbereich des Lebens zu definieren. Denn „VUKA“ ist ein Erklärungsmodell für das Leben in unserer Gesellschaft, nicht nur für das Handeln in der Arbeitswelt.

Falls aber doch Unzufriedenheit im Job entsteht – wer ist schuld?

„Wer ist schuld?“ ist eine Frage, die ich ganz ungerne aufnehme. Erlauben Sie eine kurze Korrektur: Ich rede lieber von Anteilen. Also wer hat was dazu beigetragen, dass eine Situation so ist wie sie ist? Diese Frage wird häufig vernachlässigt oder gar nicht erst beleuchtet. Soll heißen, wenn sich Unzufriedenheit im eigenen Job breit macht, kann die Person überlegen, welche Einflussfaktoren eine Rolle spielen und ob diese zu verändern sind. Was ich hingegen oft in meiner Arbeit mit Menschen in Unternehmen erlebe ist, dass sich Unzufriedenheit breit macht, und die Betroffenen in eine Art Opferhaltung verfallen. Der Arbeitgeber ist schuld, die Firma ist schuld, der Chef ist schuld, der Markt ist schuld, die Kunden sind schuld: Alle sind schuld. Selbstreflexion ist meist das letzte Mittel der Wahl. Mit diesem Verhalten unterschätzt man den Eigenanteil an der Situation, und auch die persönlichen Ressourcen, die den Weg aus der Unzufriedenheit heraus möglich machen. Wenn ich als Arbeitnehmer in einer Firma unzufrieden bin, liegt der Schlüssel der Veränderung in mir selbst und nicht in der Firma.

Wir haben jetzt viel darüber gesprochen, wie sich Arbeitnehmer selbst verändern können. Aber wie sollten sich Arbeitgeber verhalten?

Im Grunde genommen genauso. Klarheit und Courage bilden die große Überschrift eines konstruktiven Miteinanders in der Arbeitswelt.

Für den Arbeitnehmer ist es wichtig, Klarheit darüber zu haben, wie ein Job ausgestaltet sein soll, damit er eine Quelle der Zufriedenheit sein kann. Ich spreche nicht vom perfekten Job, das wäre unrealistisch und völlig weltfremd. Es geht um realistische Ausstattungsmerkmale. Dazu gehören Arbeitszeiten, Ort des Arbeitsplatzes, in-

haltliche Ausgestaltung der Aufgaben und, falls wichtig, Karrierechancen. Im zweiten Schritt ist dann die Courage wichtig, damit meine ich die innere Haltung, die jemanden zu den eigenen Vorstellungen stehen lässt.

Natürlich braucht ein klarer und couragierter Mitarbeiter auch ein entsprechendes Gegenüber, sprich einen Arbeitgeber, der das Feld genauso bespielt. Ein Arbeitgeber also, der genauso klar und couragiert sagt, was machbar ist und was eben nicht, jemand der Mut macht für bestimmte Entwicklungsschritte oder aber Grenzen aufzeigt. Sie sehen, das Miteinander im Unternehmen ist keine Einbahnstraße. Es funktioniert umso besser, je mehr alle Beteiligten, Chefs und Mitarbeiter in ihr Verhalten Klarheit und Courage integrieren.

Ich glaube, es existiert eine Furcht davor, dass Klarheit keine Gültigkeit bringt: Das Verhandlungsergebnisse eventuell vier Monate später revidiert werden. Was raten Sie?

Ich greife noch mal ein Stichwort auf, was wir eben hatten: Flexibilität. In einer VUKA-Welt, die von ständiger Veränderung gekennzeichnet ist, kann und sollte man nicht erwarten, dass eine Vereinbarung, die getroffen wird, in vier Monaten noch Bestand hat. Die Klarheit zum Zeitpunkt der Vereinbarung passt teilweise nicht mehr zu den aktuellen Gegebenheiten.

Die Frage ist dann allerdings, wie schnell es gelingt, aus veränderten Rahmenbedingungen eine neue Vereinbarung abzuleiten. An der Stelle zeigt sich, wie kompetent Menschen mit Veränderungen umgehen können, und wir sind wieder beim Thema Flexibilität. Klarheit sollte als Momentaufnahme und keinesfalls als in Zement gemeißelt verstanden werden, nicht in einer „VUKA-Welt“.

Wenn man diese Strategie verfolgt, sehen Sie die Gefahr einer Selbstüberschätzung? Oder dass Klarheit und Courage negativ besetzt werden?

In dem Moment, wo Sie sich dem Thema Klarheit und Courage öffnen, ist das automatisch verbunden mit einer Bereitschaft zur Selbstreflexion. Zu wissen, was ich im Job brauche, um zufrieden und erfolgreich zu sein, erfordert eine Auseinandersetzung mit mir selbst. Damit erweitern Menschen

ihr Bewusstsein über sich selbst. Je mehr Bewusstsein sie haben, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie arrogant oder zu fordernd auftreten. Oft reguliert sich dies in der Person selbst und zwar während des inneren Prozesses, in dem die Person Klarheit und Courage entwickelt.

Nehmen wir einmal an, wir beide sind Kolleginnen und ich wirke auf Sie aufgrund meiner Klarheit und Courage plötzlich zu forsch und zu fordernd. Wenn Sie auch klar und couragiert agieren, würden Sie mir dazu ein Feedback geben. Somit hätte ich die Chance, mein Verhalten zu überdenken und zu verändern. Und nun sind wir wieder bei meiner These: Klarheit und Courage sind keine Einbahnstraße. Je mehr Beschäftigte einer Firma dies mittragen, desto eher wird es zur Unternehmenskultur. Und das ist in unserer Arbeitswelt für alle ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Kurz gefragt: Courage kann in die Arbeitswelt integriert werden – allerdings nur durch Kommunikation?

Genauso ist das. Durch Kommunikation und durch das Sensibilisieren der Menschen für die Wichtigkeit dieser Themen. So denken Führungskräfte und Mitarbeiter verstärkt und fokussiert über ihr Verhalten und die Auswirkungen auf die eigene Zufriedenheit und den persönlichen Erfolg nach. Und jetzt knüpfe ich gerne an Ihre erste Frage an: Warum schreibe ich als erfolgreicher Coach ein Buch? Um möglichst viele Menschen davon zu überzeugen, dass Sie den Schlüssel für die berufliche Zufriedenheit selbst in der Hand haben. Wer den Anforderungen unserer Arbeitswelt mit Klarheit und Courage begegnet, hat gute Chancen sich zufrieden und erfolgreich durch die VUKA-Welt zu navigieren. Das ist die Botschaft. ■

Zur Person



Nicole Pathé ist Spezialistin für Personal- und Organisationsentwicklung. Ihr neues Buch „Vom Mitarbeiter zum Mitgestalter: Wie Sie sich mit Klarheit und Courage in unserer Arbeitswelt behaupten“ ist Anfang September erschienen.

www.pingcom.de