

# Balance zwischen Freiräumen und Anforderungen



In der zfo beschäftigen sich viele Beiträge regelmäßig mit Themen wie Motivation und Führung, Planung und Steuerung, aber meist mit Blick auf ein Unternehmen bzw. eine Organisation. In der vorliegenden Ausgabe wollen wir die Perspektive einmal ändern und das Individuum, d. h. in der Regel den Mitarbeiter, in den Fokus rücken. Im Schwerpunkt »Selbstmanagement« werden Fragen der Selbstmotivation und Selbststeuerung nicht nur diskutiert, sondern auch Wege aufgezeigt, wie dies gelingt.

Aber warum ist es gerade jetzt sinnvoll, sich über das Thema Selbstmanagement Gedanken zu machen? Zwei Entwicklungen erscheinen in diesem Zusammenhang besonders beachtenswert zu sein. Zum einen sind dies die enormen Herausforderungen, denen sich der Einzelne heutzutage im Arbeitsleben, aber auch im Privatleben gegenüber sieht. Zum anderen sind dies die Freiräume, die sich im Arbeits- und Privatleben eröffnen. Es sind letztlich die Megatrends der Digitalisierung und Globalisierung, die die Erwartung an jeden Einzelnen, sich selbst zu steuern und damit zu managen, beeinflussen. Beide Megatrends ermöglichen Freiräume, wie sie sich z. B. in virtuellen Bürolandschaften zeigen, sie erhöhen aber auch die Anforderungen, die sich z. B. aus der ständigen Erreichbarkeit – gerade bei einer internationalen Arbeitsteilung – ergeben. Die Grenze zwischen Privat- und Arbeitsleben scheint zunehmend zu verschwinden.

Jeder Einzelne ist somit gezwungen, sich vielfach selbst zu steuern. Dies gilt nicht nur mit Blick auf die individuelle Zeit- und Arbeitsplanung, sondern auch im Hinblick auf die Steuerung der eigenen Fähigkeiten- und Kompetenzbündel. So ist es z. B. nicht mehr primär die Aufgabe einer Personalentwicklungsabteilung, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter zu entwickeln. Die Mitarbeiter sind verstärkt selbst dazu aufgerufen, hier aktiv zu werden; und dies nicht nur während der Arbeitszeit. Letztlich gelingt Selbstmanagement nur dann, wenn die hierzu

erforderlichen Kompetenzen nicht nur bekannt, sondern auch vorhanden sind.

Dass dieser Zwang zum Selbstmanagement und auch zum Erlernen entsprechender Fähigkeiten und Kompetenzen keine Selbstverständlichkeit ist, zeigen die jüngst bei Spiegel Online veröffentlichten Zitate der Internetplattform Kununu, auf der Arbeitnehmer ihren Arbeitgeber bewerten können. Einträge wie »come in and burn out«, »ein Betriebsklima wie in der Wüste Gobi« oder »du kommst als Traube und gehst als Rosine« zeigen nicht nur den Frust über den Arbeitsalltag, sondern auch, dass offensichtlich auch Defizite im Selbstmanagement vorliegen. Ist man sich z. B. im Klaren, welche Ziele man im Arbeits- und Privatleben verfolgt bzw. verfolgen möchte? Beherrscht man beispielsweise die Kompetenz zum Neinsagen? Ist man sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst?

Diese Liste der Fragen könnte man beliebig verlängern. Sie alle hinterfragen Aspekte des Selbstmanagements, welches letztlich auch dazu beiträgt, eine solche als unerträglich empfundene Arbeitssituation zu verändern.

Darüber hinaus erreichte die Schriftleitung im Januar die traurige Nachricht, dass *Knut Bleicher* verstorben ist. *Knut Bleicher* hat über Jahre hinweg nicht nur die Funktion des Schriftleiters der zfo inne gehabt, er hat die zfo mit seinem Wirken auch zu einer der erfolgreichsten deutschsprachigen Organisationszeitschriften entwickelt. In einem Nachruf zu Beginn dieses Heftes wird dies sowie sein Schaffen und Wirken im Rahmen der Wissenschaft eingehend beleuchtet. Die Schriftleitung wie auch die Mitglieder des Herausgeberbeirats trauern um einen prägenden Wegbegleiter der zfo.

Gerhard Schewe