

Wie Corona die Digitalisierung pusht

Eines immerhin zeichnet sich schon im ersten Lockdown mit großer Eindeutigkeit ab: Binnen Tagen erlebt die Digitalisierung einen Extrem Schub. Jede*r Zweite arbeitet von zu Hause aus. Teams organisieren sich remote und mit Tools, die soeben noch im Pilotstadium waren, sich aber nun als erfolgskritisch erweisen. Niemand, der in einem nicht systemrelevanten Beruf arbeitet, reist, fliegt, pendelt mehr. Lernen findet online statt. Konzerte, Lesungen und Kunst gibt es nur noch als Stream, dafür aber direkt im Wohnzimmer und völlig umsonst. Die seltenen Besuche im Supermarkt und beim Arzt zeigen uns, wie unersetzbar der Dienst am Menschen ist.

Zugleich erleben wir live: Die Errungenschaften des digitalen Zeitalters gleichen vieles von dem aus, was nicht mehr läuft wie gewohnt. Soeben haben wir noch besorgt die Gefahren der Digitalisierung diskutiert, vom Datenschutz bis zur Spaltung der Gesellschaft in Onliner und Nonliner. Nun holen wir zu Hause am Esstisch aus den digitalen Möglichkeiten heraus, was geht. Ohne Vorbereitung, ohne Anleitung und oft ohne Gigabit-Anschluss. Wie im Schleudersitz, so scheint es mir, beschleunigt Covid-19 die Veränderung der Arbeitswelt. Wozu ich mit diesem Buch beitragen wollte, erledigt ein kleines Virus im ganz großen Stil:

Wie Aerosole lösen sich die digitalen Berührungsängste auf, die ein paar Wochen zuvor noch als schwer abzubauenendes Hemmnis galten.

Schon wenige Tage nach dem Lockdown wirken soeben noch gültige Einschätzungen wie aus der Welt gefallen: »Digitalisierung bietet Möglichkeiten für alle. Allerdings müssen alle vorbereitet und mitgenommen werden.«¹ Dank Corona haben wir solche Bedenken abgeworfen wie die SpaceX Falcon-9 ihre Raketenstufen. Der Pandemieausbruch lehrte uns: Nur wenn wir für neue Abläufe, digitale Technologien, veränderte Werte und Verhaltensweisen offen sind, können wir das private und berufliche Leben zusammenhalten. Wenn wir Covid-19 eines

Tages losgeworden sind, muss niemand mehr behutsam vom Nutzen der Digitalisierung überzeugt werden. Dafür hat sie uns im Notstand zu erfolgreich die Haut gerettet.

Wenn Mitarbeiter zu Mitdenkern werden

Bis vor ziemlich kurzer Zeit erforderte es nicht viel, ein guter Mitarbeiter zu sein. Man erlernte einen Beruf, übte ihn bis zum Ruhestand aus, erfüllte bestmöglich die Vorgaben, arbeitete sich die Karriereleiter hoch, bildete sich weiter, eckte nicht an und akzeptierte, dass acht Stunden Arbeit nicht immer genügte, um zu erledigen, was anstand. Wer mit überraschenden Ideen kam, Veränderung einforderte, Gewissheiten infrage stellte, galt eher als querulant denn als kreativ. Disruptiv klang verdächtig ähnlich wie destruktiv, und bei dem Wort agil dachten wir eher an wendige Verkäufertypen als an hochqualifizierte Persönlichkeiten, die in eigener Verantwortung Visionen entwickeln und verwirklichen.

Die vierte industrielle Revolution macht Schluss mit allem, was ganze Generationen so und nicht anders kannten. Der Wandel von analog zu digital stellt tief eingegrabene Denk- und Handlungsmuster auf den Kopf. IT und KI durchdringen alle Arbeitsprozesse und Lebensbereiche. Die Digitalisierung verändert die Geschäftsmodelle, die Kundenerwartungen, das urbane Leben, die Medizin, ja selbst die Art, wie wir kommunizieren, lernen, leben und uns unterhalten. Ob im Weltkonzern oder KMU, ob im beruflichen oder privaten Umfeld: »Business as usual« funktioniert immer seltener, und wenn ich nicht gerade mit der Datenschutzgrundverordnung, Mental Overload oder dem ewig lahmen Internet kämpfe, dann finde ich: zum Glück. Wenn es gut läuft, eröffnet das Leben in der VUKA-Welt nämlich nicht nur Gründern, Unternehmern und der obersten Leitungsebene spannende Chancen. Die Corona-Krise zeigt uns: Auch Mittelmanager, Mitarbeiter und Soloselbstständige können ihre Kreativität auf einem neuen Niveau einbringen und entfalten.

Denn VUKA beantwortet man am besten mit VUKA.

Die Idee stammt von dem Harvard-Business-School-Professor Bill George. Er hat die vier Buchstaben des VUKA-Akronyms mit neuen Begriffen belegt. Nach seiner Auffassung begegnet man den Anforderungen unserer *volatilen, unsicheren, komplexen, ambivalenten* Welt am erfolgreichsten mit *Vision, Umsicht, Kühnheit und Anpassungsfähigkeit*. Gefragt sind also eine klare Vorstellung, was man erreichen will, ein tiefes Verständnis der einzelnen Einflussfaktoren, der Mut, auch bei noch unvollständiger Faktenlage zu entscheiden, und die Agilität, produktiv mit überraschenden Entwicklungen umzugehen.

Der Pforzheimer Professor für Neue Medien Wolfgang Henseler bringt in knappster möglicher Form auf den Punkt, welche Möglichkeiten sich Menschen auf allen Ebenen eröffnen: »Der Mitarbeiter wird zum Mitdenker.« Schon ein banales Diensthandy verbunden mit agilem Denken verändert die Arbeitsabläufe und Kundenerlebnisse.

- Seit ein paar Monaten habe ich einen neuen Elektriker. Im Gegensatz zu seinen Vorgängern versteht er mehr als sein Handwerk.
- Natürlich zieht er Elektroleitungen ein und schließt Steckdosen an. Aber zugleich bestimmt er auch seine Arbeitsabläufe selbst.
- Für mich als Kundin bedeutet das: Flehte ich früher morgens vor sieben beim Chef um einen Termin, kommuniziere ich jetzt per WhatsApp mit dem Mitarbeiter, wir regeln direkt, was wann erledigt wird, und sollte es trotzdem später werden als geplant, kann ich sicher sein: Zumindest bekomme ich beizeiten eine Nachricht aufs iPhone.

Natürlich gibt es aufregendere Geschichten, wie neue Technologien die Welt verändern. Doch wenn ein Smartphone genügt, um über Generationen hinweg tradierte Gepflogenheiten im Handwerk aufzubrechen, dann gibt es keinen Zweifel mehr: Die Veränderungswelle geht uns alle an, nicht nur Wissenschaftler, IT-Leute, Start-ups und Technologiekonzerne. Sie hat das Zeug, unseren Arbeits- und Lebensstil zu revolutionieren.

Die Möglichkeiten sind da. Die Frage ist nur, was wir daraus machen.

Jagt die Transformation uns Angst ein, zwingt sie uns nieder? Beüben wir sie aus sicherer Entfernung? Oder surfen wir gekonnt und begeistert auf dem Wellenkamm? Die Corona-Krise offenbart: Wer irgendwie kann, springt auf die Welle auf. Ohne Traute geht das nicht: Das Reiten auf der Riesenwelle erfordert andere Fähigkeiten als das Paddeln im Badesee mit wohliger Wassertemperatur und Kopfsprung-verboten-Schild. Welche das sind, hat das Forschungsinstitut der Unternehmensberatung Capgemini in einer augenöffnenden Studie herausgefunden.

Künstliche Intelligenz braucht emotionale Exzellenz

Für die Studie wurden über 2000 Mitarbeiter und Manager in elf Ländern und sechs Branchen befragt. Herausgekommen ist eine Erkenntnis, die ich in dieser Deutlichkeit nicht erwartet hätte. Drei Viertel der befragten Manager und über die Hälfte der teilnehmenden Mitarbeiter nennen als wichtigste Erfolgseigenschaft im digitalen Zeitalter unsere menschlichen Qualitäten: Beziehungskompetenz, Empathie, Ethik, Selbstregulation, Kommunikation, Resilienz.² Die größte Relevanz wird also den persönlichen, menschlichen Fähigkeiten zugeschrieben, die über alle Branchen und Funktionen hinweg anwendbar sind.

Kann das tatsächlich sein? Täglich schießen neue technologische Lösungen aus dem Boden. Big Data stellen auch noch so großes menschliches Wissen in den Schatten. Bei Zalando erstellt eine KI Outfit-Vorschläge, die regelmäßig besser ankommen als die ausgefalleneren Vorschläge menschlicher Stylisten. Ausgerechnet vor diesem Hintergrund soll die emotionale Intelligenz mehr zählen als das digitale Know-how? Im Moment sieht alles danach aus. Die Erhebungen bei Capgemini ergeben:

Die Nachfrage nach Mitarbeitern mit hoher emotionaler Intelligenz wird in den nächsten fünf Jahren um das Sechsfache steigen.³

In allen Branchen und Ländern gilt: Je gewandter Menschen mit Menschen umgehen, je mehr sie sich neuen Erfahrungen öffnen, je besser sie ethische Grauzonen ausleuchten, je empathischer sie zwischen unterschiedlichen Charakteren und gleichermaßen wünschenswerten Interessenlagen vermitteln können, desto schwerer sind sie durch Maschinen zu ersetzen, egal, wie intelligent diese sein mögen. Desto erfolgreicher nehmen sie es mit den Umwälzungen der Digital-Ära und Nach-Corona-Zeit auf. Unsere emotionale Intelligenz hilft uns, unser privates und berufliches Leben zu managen, bessere Entscheidungen zu treffen, unsere Beziehungen zu anderen Menschen auf hohem Niveau zu steuern, Produkte und Services aus Nutzersicht zu denken, agil auf Veränderungen zu reagieren oder KIs so zu trainieren, dass eine Bildersuche nie mehr eine nicht-weiße Person als Gorilla kategorisiert oder ein Bewerbungsroboter Frauen oder ethnische Minderheiten herausfiltert.

Allerdings braucht unsere emotionale Intelligenz dafür ein Upgrade. In meinem ersten Buch *EQ* bin ich schon einmal der Frage nachgegangen, welche Rolle der emotionale Quotient in unserem Leben spielt.⁴ Damals, kurz vor der Jahrtausendwende, wurde die emotionale Intelligenz hauptsächlich im Zusammenhang mit dem privaten Alltag betrachtet. Sie galt als Faktor, der bei Kindern den Lernerfolg steigert. Erwachsene sollte das Wissen um die eigenen Gefühle befähigen, Emotionen besser zu steuern und sich in Menschen hineinzusetzen. Im Geschäftsleben hingegen blieb weiter der IQ das Maß der Dinge. So erlebte es auch Microsoft-Gründer Bill Gates: »Ich dachte, wenn jemand einen hohen IQ hat, kann er in allem gut sein«, erinnert er sich an sein dreißig Jahre jüngeres Ich. »Diese Vorstellung, dass es nur diese eine simple Art von Schläuheit gibt, die alles lösen kann – ich wollte, ich hätte es besser gewusst.«⁵

Nachfolgende Generationen starteten aufgeklärter ins Berufsleben: Im Lauf der Jahre werteten die Curricula der Hochschulen und Weiterbildungsabteilungen der Unternehmen die weichen Fähigkeiten zu Schlüsselkompetenzen auf. Entsprechende Trainings wandten sich allerdings bevorzugt an Führungskräfte und Hoffnungsträger. Erst jetzt,