

## Weiterbildungsstrategie

# Die guten Mitarbeiter von morgen

An die Mitarbeiter der Unternehmen werden immer häufiger neue Anforderungen gestellt. Deshalb brauchen gute Mitarbeiter heute teils andere Fähigkeiten als früher.

**W**as unterscheidet einen sehr guten Mitarbeiter von einem durchschnittlichen? Klar ist: Wer in seinem Beruf Spitze sein möchte, braucht das nötige Fachwissen. Denn ohne dieses kann weder ein Schreiner Möbel bauen, noch ein IT-Spezialist Software entwickeln.

Doch Fachwissen allein genügt in der Regel nicht, um beruflich erfolgreich zu sein. „Denn Berufstätige agieren nicht im luftleeren Raum“, betont Prof. Dr. Karl Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW), Hannover. „Sie sind ein Teil

einer Organisation.“ Also müssen sie mit anderen Menschen kooperieren und harmonisieren. Und dies setzt ebenfalls gewisse Fähigkeiten voraus. Doch welche?

Das hängt auch von der Struktur der Betriebe und deren Arbeitsorganisation ab, erklärt der Managementberater Hans-Peter Machwörth, Visselhövede. So waren zum Beispiel in den sehr hierarchisch strukturierten Betrieben, die bis vor knapp 20 Jahren die Unternehmenslandschaft prägten, primär die klassischen Sekundärtugenden – auch preußische Tugenden genannt – ge-

fragt. Die Mitarbeiter sollten pünktlich und fleißig sein sowie gewissenhaft und zuverlässig ihre Aufgaben erfüllen. „Und ansonsten den Mund halten“, ergänzt Machwörth.

### Anforderungen ändern sich immer schneller

Jahrzehntelang funktionierte dieses System. Doch irgendwann kamen die Unternehmen laut Dr. Daniela Kuder-natsch, Managementberaterin aus Straßlach bei München, zur Erkenntnis: „Wenn wir uns weiter verbessern wollen, müssen wir die Arbeit neu

strukturieren." Also begann vor etwa 20 Jahren der Siegeszug der Team- und Projektarbeit. Das heißt, statt einzelnen Mitarbeitern Teilaufgaben zu übertragen, wurden nun an Mitarbeitergruppen ganze Aufgabenkomplexe delegiert.

Das wirkte sich auf die Anforderungen aus. „Teamfähig soll unser Mitarbeiter sein“, lautete fortan eine Standardanforderung in Stellenanzeigen. Und zudem sollten die Neuen „kommunikativ“ und „konfliktfähig“ sein. „Denn wenn mehrere Mitarbeiter gemeinsam eine Aufgabe erfüllen, besteht ein größerer Abstimmungsbedarf. Zudem gibt es mehr Reibungspunkte“, erklärt Kudernatsch.

Entsprechend boomten Team- und Projektmanagement- sowie Kommunikations- und Konfliktmanagementtrainings. Und heute? Heute ist die Team- und Projektarbeit in den meisten Unternehmen „gängige Praxis“, betont Prof. Müller-Siebers. Dafür gewinnen neue Themen an Bedeutung. Denn aufgrund der Globalisierung und des rasanten technischen Fortschritts stehen die Unternehmen unter einem enormen Veränderungsdruck. Und ihre Mitar-



Bild: Lindas Fotowelt / pixelio.de

Das Lernen muss ein Teil des Arbeitsalltags werden.

verschieden." Also muss das Lernen ein Teil des Arbeitsalltags werden. Und die Mitarbeiter? Sie müssen ihre Entwicklung selbst in die Hand nehmen - unterstützt von ihren Vorgesetzten. Sie müssen sozusagen „Selbstentwickler“ werden, um begehrte Arbeitskräfte zu bleiben.

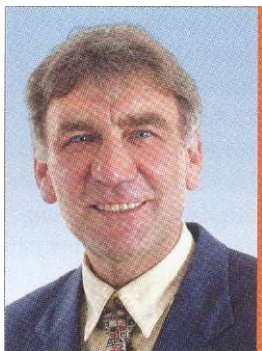
Das setzt mehrere Fähigkeiten voraus. Die Mitarbeiter müssen lernen, eigene Lernprozesse zu organisieren;

des Weiteren sich zum Lernen zu motivieren - auch wenn es mal nicht auf Anhieb klappt. Diese Fähigkeit zur Selbstmotivation wird

ter welchen Voraussetzungen könnte ich die Aufgabe doch lösen?“ und einen Versuch wagen.

### Kernkompetenz „Zuversicht und Gelassenheit“

Das setzt voraus, dass die Mitarbeiter die Grundzuversicht „Irgendwie schaffe ich das schon“ entwickeln, um „neue Aufgaben“ beherzt anzugehen. Doch dies allein genügt laut Machwüth nicht: „Die Mitarbeiter müssen auch lernen, ihre Gedanken und ihr Verhalten zu steuern.“ Das heißt, sie dürfen bei neuen Herausforderungen zwar durchaus zunächst innerlich fluchen. Doch nach einiger Zeit sollten sie denken „Das gehört eben zu meinem Job“ und „So schlimm wird es schon nicht werden“ und sich zum Handeln durchringen. Diese Fähigkeit, sich in eine positive, zuversichtliche Stimmung zu versetzen, fehlt vielen Arbeitnehmern noch - vermutet Machwüth. Die Folge: Sie verfallen bei neuen Herausforderungen oft in eine Art Schockstarre und fühlen sich schnell überfordert. Als Indiz hierfür verweist Machwüth auf die wachsende Zahl psychischer Erkrankungen. Seine Anregung: Die Betriebe sollten einmal darüber nachdenken, inwieweit hier ein Zusammenhang besteht. Dann ließen sich auch Präventionsmaßnahmen organisieren.



### Der Autor Bernhard Kuntz

ist Inhaber der (Online-)Marketing- und PR-Agentur „Die PRofilBerater GmbH“, Darmstadt, die Bildungs- und Beratungsanbieter bei ihrer Selbstvermarktung und beim Vermarkten ihrer Leistungen unterstützt.

beiter? Sie müssen immer häufiger ihre Denk- und Verhaltensmuster veränderten Rahmenbedingungen anpassen.

### Mitarbeiter müssen „Selbstentwickler“ werden

Hieraus resultiert ein immenser Lernbedarf - ein Bedarf, der „mit zentral organisierten Qualifizierungsmaßnahmen allein nicht mehr gedeckt werden kann“, erklärt Werner Ollechowitz, Bereichsleiter Personal bei der Bau-sparkasse Schwäbisch Hall. „Dafür ist der Lernbedarf zu individuell und zu

in der modernen Arbeitswelt zu einer Schlüsselkompetenz. Davon ist Martin Baltes, Gruppenleiter Recruiting beim DAX-Konzern Merck in Darmstadt überzeugt. „Denn je eigenständiger und -verantwortlicher die Mitarbeiter arbeiten und je häufiger sie vor neuen Herausforderungen stehen, umso öfter geraten sie an den Punkt, dass sie zunächst das Gefühl haben: Das kann ich nicht.“ Dann wird von Arbeitnehmern, so Berater Machwüth, heute erwartet, dass sie nicht unmittelbar die Flinte ins Korn werfen, sondern sich fragen „Un-

Homepage: [www.die-profilberater.de](http://www.die-profilberater.de)  
Kontakt: [info@die-profilberater.de](mailto:info@die-profilberater.de)