

Im Berufsleben sind heute teils andere Fähigkeiten und Fertigkeiten als früher gefragt - auch im Soft Skill-Bereich. Unter anderem, weil sich neben den Arbeitsanforderungen, auch die Arbeitsstrukturen in den Betrieben gewandelt haben.

In den sehr hierarchisch strukturierten Betrieben, die bis vor knapp 20 Jahren die Unternehmenslandschaft prägten, waren primär die klassischen Sekundärtugenden - auch preussische Tugenden genannt - gefragt. Die Mitarbeiter sollten pünktlich und fleissig sein; zudem gewissenhaft und zuverlässig, die ihnen von ihren Chefs übertragenen beziehungsweise in ihren Stellenbeschreibungen fixierten Aufgaben erfüllen. Und ansonsten sollten sie, überspitzt formuliert, möglichst den Mund halten.

## Neue Arbeitsorganisation - neue Anforderungen

Über viele, viele Jahre funktionierte dieses System und wurde immer weiter optimiert. Doch irgendwann waren die Optimierungspotenziale ausgereizt. Und die Unternehmen kamen zur Erkenntnis: Wenn wir uns weiter verbessern wollen, müssen wir die Arbeit ganz neu strukturieren. Als Folge davon begann vor circa 20 Jahren der Siegeszug der Team- und Projektarbeit. «Teamfähig soll unser Mitarbeiter sein», lautete fortan eine Standardanforderung in fast allen Stellenanzeigen. Doch nicht nur dies! Zudem sollten die Neuen «kommunikativ» und «konfliktfähig» sein.

## Team- und Projektarbeit ist eingeübte Praxis

Entsprechend boomten in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten in den Unternehmen neben den Team- und Projektmanagement- auch die Kommunikations- und Konfliktmanagementtrainings. Und heute? Heute ist die Team- und Projektarbeit in weiten Teilen der Unternehmen gängige Praxis und die Mitarbeiter sind daran gewöhnt - auch weil sie heute teilweise bereits in den (Hoch-)Schulen diese Arbeitsform einüben.

\* Zum Autor: Stefan Bald ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, für die fast 50 Trainer, Berater und Coaches arbeiten, (Tel. 0049 7251/989034; Mail: s.bald@kraus-und-partner.de; Internet: <http://www.kraus-und-partner.de>)

# Schlüsselkompetenz Selbstmotivation

Stefan Bald\*

Das bedeutet nicht, dass die Themen Team- und Projektarbeit in der betrieblichen Weiterbildung keine Rolle mehr spielen. Nein! Aber in den Trainings hat sich die Akzentsetzung verschoben. Heute geht es in den Trainingsmassnahmen zu meist nicht mehr darum, Team- oder Projektarbeit einzuführen, sondern diese zu optimieren.

Dafür gewinnen neue Themen an Bedeutung. Denn aufgrund der Globalisierung und der rasanten technologischen Entwicklung stehen die Unternehmen unter einem immer grösser werdenden Veränderungsdruck. Das heisst, sie und ihre Mitarbeiter müssen sich in immer kürzeren Zeitabständen fragen: Können wir mit unserer aktuellen Art zu arbeiten und Aufgaben zu lösen, unsere Ziele noch erreichen?

## Mitarbeiter müssen «Selbstentwickler» werden

Für die Mitarbeiter bedeutet dies: Sie müssen immer häufiger ihre Denk- und Verhaltensmuster den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Hieraus resultiert ein gesteigerter Lernbedarf. Dieser ist so gross, dass er durch Personalentwicklungsmassnahmen, die von der Personalabteilung konzipiert und den Mitarbeitern «verordnet» werden, allein nicht mehr gedeckt werden kann - auch weil der Lern- und Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter zu verschieden ist. Folglich muss das Lernen ein Teil des Arbeitsalltags werden und die Mitarbeiter müssen ihre Entwicklung selbst in die Hand nehmen. Sie müssen sozusagen «Selbstentwickler» werden, um begehrte Arbeitskräfte zu bleiben.

Das setzt eine Reihe von Fähigkeiten voraus. So müssen die Mitarbeiter zum Beispiel lernen, selbst - oder mit selbstorganisierter Unterstützung - ihren Entwicklungsbedarf zu ermitteln. Ausserdem müssen sie lernen, eigene Lernprozesse zu organisieren und zu evaluieren. Und zudem müssen sie lernen, sich selbst zum Lernen zu motivieren, auch wenn es mal nicht auf Anhieb klappt.

Die Fähigkeit zur Selbstmotivation entwickelt sich zu einer Schlüsselkompetenz in unserer heutigen von Veränderung geprägten Arbeitswelt. Denn je eigenständiger und -verantwortlicher und ohne un-

mittelbare Kontrolle von oben Mitarbeiter arbeiten, umso häufiger müssen sie zu sich selbst sagen: Ich mache das jetzt, obwohl ich dazu keine Lust habe. Und je häufiger sie vor neuen Herausforderungen stehen, umso öfter geraten sie an Punkte, bei denen sie - zunächst - das Gefühl haben: Ich kann das nicht. Dann wird von Arbeitnehmern heute zunehmend erwartet, dass sie nicht unmittelbar die Flinte ins Korn werfen.

## Zuversicht «Ich schaffe das schon»

Das setzt zweierlei voraus. Zum einen müssen die Mitarbeiter im Verlauf ihrer Biografie eine gewisse Grundzuversicht entwickeln. Zum anderen müssen sie lernen, ihre Gedanken und somit ihre Gefühle und ihr Verhalten zu steuern. Diese Fähigkeit, sich selbst zu motivieren und in eine positive, zuversichtliche Stimmung zu versetzen, haben viele Arbeitnehmer noch nicht in ausreichendem Masse entwickelt. Die Folge: Sie verfallen bei neuen An- und Herausforderungen in eine Art Schockstarre und fühlen sich schnell überfordert. Ein Indiz hierfür ist die wachsende Zahl von Burn-outs und psychischen Erkrankungen. Ihre Ursache ist meist nicht, dass die Mitarbeiter vor so vielen Herausforderungen stehen, dass sie diese mengenmässig nicht mehr bewältigen könnten. Die Ursache ist vielmehr, dass sie vor Herausforderungen stehen, für deren Lösung sie noch keine Strategie entwickelt oder verinnerlicht haben. Als entsprechend belastend werden sie empfunden. Diesen Zusammenhang sollten die firmeninternen Personalentwickler stärker reflektieren. Denn dann könnten sie auch Unterstützungs- und Präventionsmassnahmen organisieren.