

Begeisterung für Teamfähigkeit

Heute brauchen Mitarbeiter teils andere Fähigkeiten als früher, zu denen nicht nur fachliche Fertigkeiten, sondern auch Sozialkompetenz und Teamfähigkeit zählen.



Mitarbeiter eines Falzmaschinen-Herstellers: Arbeitnehmer müssen als Teil einer Organisation mit anderen Menschen kooperieren und harmonisieren.

FOTO: FRANK BAIER

Jedoch nur Fachwissen genügt nicht, um beruflich erfolgreich zu sein. „Denn Berufstätige agieren nicht im luftleeren Raum“, betont Prof. Dr. Karl Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule für die Wirtschaft, Hannover. „Sie sind ein Teil einer Organisation.“ Demnach müssen sie mit anderen Menschen kooperieren und harmonisieren. Die dafür nötigen Fähigkeiten hängen laut Managementberater Hans-Peter Machwüth auch von der Betriebsstruktur und Arbeitsorganisation ab. Noch bis vor knapp 20 Jahren waren in den hierarchisch strukturierten Betrieben die Sekundär- bzw. preußischen Tugenden gefragt. Mitarbeiter sollten pünktlich und fleißig sein, gewissenhaft und zuverlässig ihre Aufgaben ausführen „und ansonsten den Mund halten“, wie der Experte lästert.

Doch irgendwann kamen die Unternehmen laut Aussagen des Organisationsberaters Klaus Doll zur Erkenntnis: „Wenn wir uns weiter verbessern wollen, müssen wir die Arbeit neu strukturieren.“ Demzufolge begann der Siegeszug der Team- und Projektarbeit. Anstatt einzelnen Mitarbeitern Teilaufgaben zu übertragen, wurden an Mitarbeitergruppen ganze Aufgabenkomplexe delegiert. Teamfähig sollen unsere Mitarbeiter sein, lautete fortan eine Standard-Anfor-

derung in Stellenanzeigen, kommunikativ und konfliktfähig. „Wenn mehrere Mitarbeiter gemeinsam eine Aufgabe erfüllen, besteht größerer Abstimmungsbedarf. Zudem gibt es mehr Reibungspunkte“, erklärt Doll.

Mitarbeiter als „Selbst-Entwickler“

Deshalb boomten Projektmanagement- sowie Kommunikations- und Konfliktmanagement-Trainings. Heute ist Team- und Projektarbeit in den meisten Unternehmen „gängige Praxis“, betont Müller-Siebers. Globalisierung und technischer Fortschritt versetzen Unternehmen unter enormen Veränderungsdruck. Mitarbeiter müssen ihre Denk- und Verhaltensmuster veränderten Rahmenbedingungen anpassen.

Hieraus resultiert ein immenser Lernbedarf - der „mit zentral organisierten Maßnahmen der Qualifizierung allein nicht mehr gedeckt werden kann“, erklärt Werner Ollechowitz, Bereichsleiter Personal bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall. „Dafür ist der Lernbedarf zu individuell und zu verschieden.“ Lernen muss Teil des Arbeitsalltags werden. Mitarbeiter müssen, unterstützt von ihren Vorgesetzten, „Selbst-Entwickler“ werden, um begehrte Arbeitskräfte zu bleiben.

Somit gilt es für Mitarbeiter, sich zum Lernen zu motivieren - auch wenn es nicht auf Anhieb klappt. Selbstmotivation wird zur Schlüsselkompetenz, meint Martin Baltes, Gruppenleiter Recruiting beim DAX-Konzern Merck: „Denn je eigenständiger und eigenverantwortlicher 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.‘“ Zudem wird von Arbeitnehmern, berichtet Hans-Peter Machwüth, erwartet, nicht unmittelbar die Flinte ins Korn zu werfen, sondern sich zu fragen „Unter welchen Voraussetzungen könnte ich die Aufgabe doch lösen?“ und einen Versuch zu wagen.

Bedingung ist, dass die Mitarbeiter die Grundzuversicht „Irgendwie schaffe ich das schon“ einnehmen, um neue Aufgaben beherzt anzugehen. Klaus Doll: „Die Mitarbeiter müssen auch lernen, ihre Gedanken und ihr Verhalten zu steuern.“ Deshalb dürfen sie bei neuen Herausforderungen zunächst innerlich fluchen. Wiederum nach einiger Zeit sollten sie denken „Das gehört eben zu meinem Job“ und „So schlimm, wie es erscheint, wird es schon nicht werden“ und sich zum Handeln durchringen. /

BERNHARD KUNTZ