

WH!TEBOOKS



Monika A. Pohl

# Employability

So werden Sie fit  
für den Arbeitsmarkt  
der Zukunft

GABAL

Monika A. Pohl

# Employability



Monika A. Pohl

# Employability

So werden Sie fit  
für den Arbeitsmarkt  
der Zukunft

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-044-5

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Coverabbildung: NDAB Creativity/Shutterstock

Autorinnenfoto: PicturePeople

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen.

[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

Vorwort: Stärken Sie Ihre Arbeitsmarktfitness 9

## 1 Einflussfaktoren der Arbeitsmarktfitness 11

- Fachliche Qualifikation 12
- Leistungsmotivation 23
- Werte und Überzeugungen 31
- Achtsames Selbstmanagement 36
- Fazit 50

## 2 Gesundheitskompetenz: Werden Sie zu Ihrem eigenen Gesundheitscoach! 51

- Empowerment und Partizipation durch Mobile Health 52
- Psychische Belastbarkeit und Ungewissheitsintoleranz 56
- Erholungskompetenz und die neue Art der Regeneration 68
- Bewegung als Schutzfaktor und Gesundheitsressource 93
- Fazit 105

## 3 Agilität: Machen Sie Flexibilität zu Ihrem neuen Credo! 106

- Ohne Stabilität ist Flexibilität nur eine Wunschvorstellung 107
- Neugier weckt Kreativität und befeuert agiles Denken 115
- Intuition als Booster versus Perfektion und Stress als Killer 127
- Mut zum Wandel als Antrieb zur Veränderung 134
- Fazit 137

## **4 Emotionale Intelligenz: Bleiben Sie empathisch auf Kurs! 138**

Selbstempathie stärkt die eigene Krisenfähigkeit 139

Führungsqualitäten emotional intelligenter Menschen 148

Fazit 156

## **5 Employability-Management: Das Win-Win gewinnt! 157**

Achtsames Betriebsklima und kreatives Arbeitsumfeld fördern 158

Technostress und Präsentismus entgegenwirken 161

Positive Fehlerkultur und soziales Engagement kultivieren 164

Fazit 168

## **Anhang 169**

Checkliste für Ihr Homeoffice | Anforderungen für produktives Arbeiten von zu Hause aus (Download) 170

Tagesvorlage einer 3D-To-do-Liste (Download) 172

Persönlichkeitstest zur Ermittlung des EmployAbility(EA)-Quotienten (Download) 174

Dank 178

Quellen 179

Literatur 183

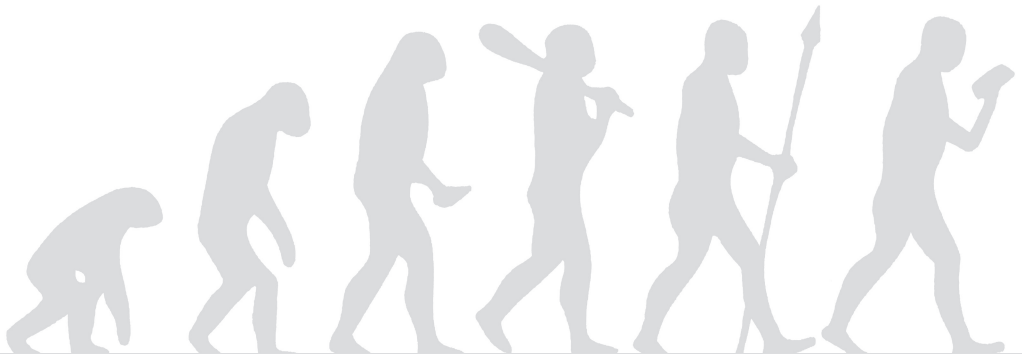
Stichwortverzeichnis 185

Die Autorin 188

*It is not the strongest of the species  
that survives,  
nor the most intelligent,  
but the one most responsive to change.*

*Es ist nicht die stärkste Spezies,  
die überlebt,  
auch nicht die intelligenteste,  
sondern diejenige, die am besten  
auf Veränderungen reagiert.*

CHARLES DARWIN,  
EVOLUTIONSFORSCHER (1809 –1882)







# Vorwort: Stärken Sie Ihre Arbeitsmarktfitness

In der digitalen Arbeitswelt von heute bieten insbesondere drei Key-Skills einen unschlagbaren Vorteil: ein Bewusstsein für lebenslanges Lernen, Anpassung an Veränderung und Eigenverantwortung. Denn an der Schnittstelle zwischen Menschen und Maschinen entstehen kontinuierlich neue Möglichkeiten, aus denen sich wiederum moderne Berufsbilder und Geschäftsmodelle ergeben. Andere dagegen verschwinden ganz oder verändern sich in einem rasanten Tempo. Die Tatsache, dass das alte Qualifikationsprofil nicht mehr zum derzeitigen Job passt, erzeugt massiven Stress, sorgt für Angst und Konkurrenzdenken unter den Beschäftigten. Gleichzeitig stehen wir vor einem Fachkräftemangel, der so noch nie da gewesen ist. Positiv betrachtet bietet uns dieser eine große Chance, denn der klassische Werdegang im Beruf wird längst nicht mehr so eingefordert wie früher. Was heute viel mehr zählt, sind die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Und diese hängen entscheidend mit der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit zusammen.

Was jemand heute lernt, wird nicht ein Berufsleben lang halten. Das sollte jungen Angestellten und Nachwuchskräften bewusst sein. Wer auch in der Zukunft fit für die Arbeit und auf dem Arbeitsmarkt gefragt sein möchte, muss bereit sein, sich regelmäßig weiterzubilden und über den Tellerrand hinauszublicken, ganz egal, ob ihm das schmeckt oder nicht. Die Evolution der Arbeit macht gerade jetzt einen großen Sprung nach vorne. Klassische

Konzepte von Arbeit und Führung werden immer mehr ersetzt durch neue Arbeitsweisen und Strukturen mit mehr Mitbestimmung und Transparenz. Betrachten Sie es als Privileg, diesen Entwicklungsschritt mitzugehen, denn Darwins Evolutionstheorie hat bis heute nicht an Aktualität verloren. Wenn wir uns ernsthaft weiterentwickeln wollen, müssen wir bereit sein, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und den Wandel nicht als Belastung, sondern als Fortkommen zu betrachten. Dabei sind wir diesem Prozess keineswegs hilflos ausgeliefert, sondern können und sollten ihn unbedingt aktiv mitgestalten. Was genau Sie dafür brauchen, erfahren und trainieren Sie in diesem Ratgeber. Was Sie daraus machen, liegt letztendlich in Ihrer eigenen Verantwortung!

Dieses Buch entstand in der Zeit des ersten Lockdowns in Deutschland. Somit hat Covid-19 den Inhalt unweigerlich mitgeprägt. Denn eines ist klar: Die Lungenkrankheit hat die Welt und ihre Wirtschaft ebenso wie das Denken der Unternehmer nachhaltig verändert. Wer da nicht mitgeht, wird früher oder später den Anschluss verlieren. Wenn wir heute von New Work sprechen, dann hat das einen doppelten Hintergrund. Zum einen meinen wir das globale und digitale Zeitalter, zum anderen die Zeit nach der weltweiten Pandemie. Bleiben Sie also dran, denn nur auf diese Weise behalten Sie die wirklich relevanten Einflussfaktoren im Blick und gewinnen so an Entscheidungsfreiheit, gezielt in Ihre Arbeitsmarktfitness zu investieren. Sie werden zum Unternehmer in eigener Sache und sichern sich eine Beschäftigung, die Sie erfolgreich und glücklich macht, ganz egal, ob Sie Angestellter oder Freiberufler sind. Ich unterstütze Sie sehr gerne dabei!

Herzlichst  
*Monika A. Pohl*

# Einflussfaktoren der Arbeitsmarktfitness

Wer fit sein möchte, der muss etwas dafür tun. Das ist bei der Fähigkeit, auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen, nicht anders, insbesondere in Zeiten des digitalen Wandels. Neben fachlicher Kompetenz, dem eigenen inneren Antrieb und den Werten, die zur Philosophie des Unternehmens passen sollten, damit man sich mit der Firma identifizieren kann, bietet eine achtsame Selbstführung einen unschlagbaren Vorteil. Denn langfristig sichert ein sinnvoll gewähltes und eigenverantwortliches Selbstmanagement nicht nur eine Beschäftigung, sondern trägt wesentlich dazu bei, dass die Tätigkeit, die man ausübt, als sinnstiftend und erfüllend erlebt wird.

Selbstfürsorge  
weiterdenken



Abb. 1 | Einflussfaktoren der Employability

# Fachliche Qualifikation

## Der Weg zum Wunschberuf

Nach wie vor entscheidet die Fachkompetenz über die Eignung für einen bestimmten Beruf. Allerdings ist der klassische Werdegang mit Schul- und Berufsausbildung oder einem absolvierten Studiengang heute nicht mehr der einzige Weg zum Wunschberuf. Immer mehr Menschen entscheiden sich um, bilden sich weiter und steigen quer ein. Sie verlassen ihr angestammtes berufliches Umfeld, um sich in der Arbeitswelt 4.0 neu zu orientieren, teilweise aus gesundheitlichen Gründen, teilweise aus Überzeugung. Seiteneinsteiger haben es nicht immer leicht, aber wer ein echter Querdenker ist – im besten Sinne (kein Verschwörungsgläubiger) – und seine Ziele eigenverantwortlich verfolgt, bringt die besten Voraussetzungen mit und hat somit sehr gute Chancen, erfolgreich im Beruf seiner zweiten Wahl durchzustarten.

---

### ÜBUNG Hand aufs Herz: Sind Sie aktuell zufrieden mit Ihrem Job?



Machen Sie hier die Probe aufs Exempel. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um herauszufinden, was genau Sie an Ihrer aktuellen Tätigkeit mögen und was eben nicht. Beantworten Sie dazu die folgenden zwölf Aussagen mit einem „Ja“ oder „Nein“ und protokollieren Sie Ihre Antworten in Form einer Strichliste in den beiden nebenstehend dafür vorgesehenen Feldern. Bedenken Sie dabei, dass es immer wieder Tage gibt, an denen etwas nicht gut läuft, wo man sich über Kollegen, Vorgesetzte oder Zulieferer ärgert. Versuchen Sie also den Grundton zu treffen, statt sich an ganz speziellen Situationen festzubeißen:

1. Die Tätigkeit, die ich beruflich ausübe, empfinde ich als sinnvoll.
2. Ich fühle mich bei meiner Arbeit weder unter- noch überfordert.
3. In meinem Beruf kann ich authentisch sein, muss mich nicht dauernd verbiegen.

4. Ich arbeite gerne mit meinen Kollegen zusammen. *Oder:* Ich bin froh, die alleinige Verantwortung für mein Business / meine Abteilung / mein Team zu tragen.
5. Ich kann spontan mindestens drei Aspekte nennen, die begründen, weshalb mein Job mir Spaß macht [Beispiele siehe unter\*].
6. Durch meine Arbeit habe ich die Möglichkeit, mich weiterzuentwickeln. *Oder:* Mein Arbeitgeber bietet mir vielfältige Fortbildungsmöglichkeiten.
7. Ich finde den Lohn für meine Tätigkeit fair bemessen.
8. Der Gedanke, nach dem Urlaub wieder meiner beruflichen Tätigkeit nachzugehen, erfüllt mich mit Freude.
9. Bei der Arbeit stehe ich nicht dauerhaft unter Stress und Druck.
10. Nach meinem Job habe ich immer noch ausreichend Energie für mein Privatleben. *Oder:* Trotz meiner Selbstständigkeit bleibt mir ausreichend Energie für mein Privatleben.
11. Ich habe nicht das Gefühl, dass mein Beruf meiner Gesundheit schadet. *Ergänzend:* Ganz im Gegenteil, ich erhalte Wertschätzung und Anerkennung, die mich motivieren und stärken.
12. Ich kann mir gut vorstellen, meiner jetzigen Tätigkeit in den nächsten zehn Jahren weiter nachzugehen, ohne dass meine Lebensqualität darunter leidet.

\* Vielfalt der Aufgaben, Wertschätzung im Team, flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Homeoffice, übertarifliche Vergütung, attraktive Zusatzleistungen

Ja \_\_\_\_\_ Nein \_\_\_\_\_

.....

Wenn Sie drei oder weniger Fragen mit einem „Nein“ beantwortet haben, scheint Ihr Job der richtige für Sie zu sein. Waren es allerdings mehr als drei, dann sollten Sie gründlich darüber nachdenken, was momentan nicht gut läuft und wie Sie es vielleicht ändern können. Das heißt bei Weitem nicht, dass Sie sich jetzt nach einer neuen Berufung umschauchen sollten, aber offenbar gibt es in Ihrer aktuellen Lage Dinge, die Sie belasten und langfristig zu Unzufrieden-

denheit führen könnten. Je früher Sie etwas daran ändern, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie das Problem in den Griff bekommen und beruflich zufrieden und erfolgreich bleiben.



.....  
Werfen Sie Ihren Job nicht vorschnell über Bord.  
.....

Sollten Sie derzeit tatsächlich mit dem Gedanken spielen, sich in absehbarer Zeit beruflich neu auszurichten, finden Sie hier einige Anregungen und Tipps, die Sie vor und auf der Suche beherzigen sollten.

Jobwechsel  
sorgfältig planen

Die drei wichtigsten Schritte, bevor Sie die Entscheidung treffen, Ihren aktuellen Job über Bord zu werfen, sind folgende:

### **1. Analysieren Sie Ihre Ausgangslage**

Finden Sie heraus, was genau Sie unzufrieden macht. Die Checkliste aus der vorherigen Übung wird Ihnen sicherlich dabei helfen. Sprechen Sie zusätzlich mit Familie und Freunden darüber oder holen Sie sich professionelle Hilfe durch einen erfahrenen Coach. Vielleicht bezieht sich Ihre Unzufriedenheit nur auf eine bestimmte Person im Unternehmen oder einen Teil Ihrer Tätigkeit. Manchmal sind die Dinge auf den zweiten Blick überraschend anders, als sie auf den ersten Blick wirken. Es lohnt sich in jedem Fall, der Sache auf den Grund zu gehen. Finden Sie heraus, ob es sich um eine vorübergehende oder bereits lang andauernde Unzufriedenheit handelt und ob Sie nur den Arbeitgeber, das Aufgabengebiet oder gleich die Branche wechseln wollen.

### **2. Machen Sie sich die Konsequenzen eines Jobwechsels bewusst**

Planen Sie einen beruflichen Neustart, überlegen Sie genau, welche Kompetenzen gefragt sind und wie Sie diese erreichen können. Wie viel Zeit und Geld müssen Sie zunächst investieren, um fit für Ihren Wunschjob zu sein? Nehmen Sie Ihre

Motivation zum Anlass für eine genaue Planung und Zielsetzung. Tauschen Sie sich mit anderen aus, die bereits Erfahrung in dem Berufsfeld haben. Und falls Sie sich selbstständig machen wollen, müssen Sie vielleicht nicht sofort den Sprung ins kalte Wasser wagen, sondern können Schritt für Schritt zunächst nebenberuflich die Weichen dafür stellen.

### 3. Setzen Sie auf einen Strategiemix

Dehnen Sie Ihr Netzwerk auf Ihre Zielbranche aus. Besuchen Sie Fach- und Karrieremessen und knüpfen Sie Kontakte zu Unternehmen, die für Sie als Arbeitgeber infrage kommen. Und falls Sie Vitamin B in Form von wertvollen Beziehungen in Ihrer Wunschbranche bereits haben, dann brauchen Sie diese nur noch zu aktivieren. Persönliche Geschäftskontakte sind das Beste, was Ihnen passieren kann. Es lohnt sich, diese zu pflegen, selbst wenn Sie Ihren Job nicht wechseln wollen. Auch Jobbörsen und soziale Netzwerke wie Xing oder LinkedIn können beim gewünschten Jobwechsel gute Dienste leisten. Hier tummeln sich viele Headhunter, um gute (Fach-)Kräfte zu rekrutieren. Seien Sie aber vorsichtig bei den persönlichen Einstellungen der Online-Plattformen, damit Sie Ihrem jetzigen Arbeitgeber nicht ungewollt signalisieren, dass Sie auf Jobsuche sind.

Persönliche  
Geschäftskontakte

Ich erlebe häufig, dass Klienten so unter Druck stehen, dass sie sofort und um jeden Preis den Job wechseln wollen. Doch ein solcher Entschluss sollte gut durchdacht sein. Indem Sie sich eingestehen, dass Handlungsbedarf besteht, und sich bewusst mit Ihrer aktuellen Situation auseinandersetzen, nehmen Sie zunächst den Druck raus wie den Deckel von einem überschäumenden Kessel. Das verschafft Ihnen Zeit, sich neu auszurichten, Möglichkeiten auszuloten und Ihre Schritte gezielt zu planen. Denn überstürztes Handeln endet oft in einer Sackgasse.



Drei Schritte  
zum Wunschjob

Die drei wichtigsten Schritte während der Suche nach Ihrem Wunschjob sehen folgendermaßen aus:

### **1. Nutzen Sie bisherige Erfahrungen**

Betrachten Sie Ihre bisherige Berufserfahrung als Stärke. Gerade Quereinsteiger bringen durch ihren fachfremden Hintergrund neue Perspektiven ins Unternehmen. Geben Sie Referenzen an, falls Sie in diesem Berufsfeld schon Erfahrungen gesammelt haben.

### **2. Punkten Sie mit Motivation und begründen Sie Ihren Jobwechsel mit Bedacht**

Kommunizieren Sie Ihre Motivation zum Jobwechsel achtsam und glaubhaft. Überlegen Sie sich im Vorfeld, was Ihr zukünftiger Arbeitgeber gerne hören würde und was davon Sie ihm tatsächlich bieten können. Informieren Sie sich rechtzeitig über das Unternehmen und zeigen Sie, warum Sie an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert sind.

### **3. Signalisieren Sie Lernbereitschaft**

Bügeln Sie mögliche Zweifel der Personaler aus, indem Sie Ihr Gegenüber von Ihrer Lernbereitschaft überzeugen und diese bestenfalls auch belegen. Sollten Sie ein hervorragender Autodidakt sein, können Sie das selbstverständlich auch erwähnen.

Damit möchte ich Sie keineswegs zu einem Jobwechsel anstiften, aber dennoch dazu ermutigen, erst recht, wenn Sie sich jeden Tag aufs Neue überwinden müssen, zur Arbeit zu gehen. Vorübergehend mag das funktionieren, langfristig ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass Sie krank werden und vor lauter Unzufriedenheit in ein tiefes Loch fallen. Das erlebe ich oft bei meinen Coachees. Menschen brennen aus, weil sie ihre Tätigkeit nicht mehr als sinnstiftend erleben oder von den Unternehmen aufgrund hoher Arbeitsbelastung verheizt werden. Beides sind Zustände, die die Arbeitsmotivation mittelfristig an die Wand fahren.

.....

Menschen brennen aus, weil sie ihre Tätigkeit nicht mehr als sinnstiftend erleben oder aufgrund hoher Arbeitsbelastung verheizt werden.

.....



Fairerweise muss ich dazu sagen, dass ein Burn-out selten nur beruflich bedingt ist. Häufig gehen berufliche Schwierigkeiten mit privaten Konflikten einher, insbesondere in Zeiten, wo Arbeit und Privatleben immer mehr miteinander verschmelzen. Manchmal ist es sogar schwierig, im Nachhinein zu erkennen, was zuerst da war, die Henne oder das Ei. Fakt ist: In so einem Fall brauchen Sie sinnvolle Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten. Gerade bei den persönlichen Themen haben wir alle unsere blinden Flecke. Da ist es nicht einfach, objektiv zu sein. Doch das Leben ist vergänglich und der Versuch, sich selbst am eigenen Schopf aus dem Sumpf zu ziehen, kostet manchmal viel Kraft und gelingt nicht immer. Darunter leidet die Lebensqualität. Mit Unterstützung geht alles leichter. Und dazu dient auch dieser Ratgeber! Wenn Sie zu den Menschen gehören, die Probleme zunächst mit sich selbst ausmachen, dann empfehle ich Ihnen, es mit einem Selbstcoaching in Form eines CoachingWalks zu versuchen:

.....

### CoachingWalk

Setzen Sie sich bewusst einen zeitlichen Rahmen von mindestens drei Tagen, möglichst innerhalb einer Woche, an denen Sie sich mit sich selbst zu einem Spaziergang an einem ruhigen und/oder inspirierenden Ort verabreden. Bei der Wahl Ihres Settings sollten Sie bedenken, dass Sie nicht gestört werden und nicht unter Zeitdruck stehen sollten. Schalten Sie Ihr Mobiltelefon währenddessen aus und nehmen Sie sich 30 bis 90 Minuten nur für sich selbst und Ihr Anliegen. Wenn Sie zu den Menschen gehören, denen es hilft, Fragen, Zwischenschritte oder Ergebnisse zu visualisieren, nehmen Sie sich einen Notizblock und einen Stift mit und schreiben diese auf. Nähern Sie sich beim Gehen Schritt für Schritt der Situation an, in der Sie sich befinden, indem Sie sich selbst folgende Fragen stellen:

### ÜBUNG



Selbstcoaching  
in Bewegung

- Wo stehe ich gerade?
  - Was genau ist der Kern des Problems?
  - Wie kann ich Veränderung einleiten?
  - Wer oder was kann mir dabei helfen?
- .....

Ein Selbstcoaching in Bewegung bietet einen großen Vorteil, denn wenn wir uns bewegen, werden im erhöhten Ausmaß Hirnareale aktiviert, die für Kognition und Wahrnehmung zuständig sind. Dieser Nebeneffekt, gekoppelt an die Tatsache, dass der Aufenthalt in der Natur Körper und Geist entspannt und zur Ruhe kommen lässt, verhilft zu neuen Gedanken und fördert einen Perspektivwechsel. Dadurch lassen sich Schwierigkeiten anders beleuchten und bewerten, als es für gewöhnlich der Fall ist. Auf diese Weise gelingt uns der Zugang zu unseren Ressourcen und Potenzialen wesentlich leichter. Oft ergeben sich unerwartet neue Möglichkeiten und (Aus-)Wege. Am besten probieren Sie es bei einem der nächsten Spaziergänge aus und packen ein kleines bis mittelgroßes Problem mit ins Gepäck, für das Sie eine baldige Entscheidung brauchen.

## Generalist versus Spezialist

Was glauben Sie, welcher Typ Mensch hat in Summe gesehen die besseren Karrierechancen, der Generalist oder der Spezialist? Generalisten sind Allrounder, deren Expertise eine große Bandbreite zeigt. Meist können sie nicht alles perfekt und steigen selten detailgenau in die Materie ein, aber dafür sind sie auf mehreren Gebieten bewandert und im vernetzten Denken macht ihnen keiner so schnell was vor. Sie haben vielfältige Interessen und können sich nur schwer auf ein Fachgebiet festlegen. Die Spezialisten dagegen haben meist einen speziellen Bereich, für den sie brennen und in dem sie sich bestens auskennen. Hier kommt ein Generalist nur als echtes Multitalent dran, ansonsten hat er oder sie keine Chance. Je nachdem, in welchem Umfeld man sich bewegt, kann das eine oder das andere eine wahre Stärke sein. Damit Ihnen der Blick hinter die eigene Expertenkulisse leichter fällt und Sie nicht sofort eine

harte Linie ziehen müssen, füge ich zwei weitere Bezeichnungen hinzu: den *Generalspezialisten*, der an sich ein Allrounder ist, sich aber durchaus kurzzeitig für ein Spezialgebiet begeistern kann, und den *Spezialgeneralisten*, der sein Spezialgebiet zwar ungern verlässt, bei Bedarf jedoch über den Tellerrand hinausschaut und interdisziplinär arbeitet. Der reine Mischtyp würde sich selbst vermutlich bei 50 zu 50 verorten.

.....

**Welcher Typ sind Sie und wie lautet Ihre Einschätzung auf die Eingangsfrage?**

## ÜBUNG



Bitte ankreuzen: Ich bin ein ...

- Generalist, weil ...
  - Spezialist, weil ...
  - Mischtyp, weil ...
  - Generalspezialist, weil ...
  - Spezialgeneralist, weil ...
- .....

In der Tierwelt sind die Spezialisten eng an bestimmte Lebensbedingungen angepasst, während die Generalisten in der Regel deutlich geringere Ansprüche an ihre Umgebung bezüglich des Nahrungsangebots und des Klimas stellen. Damit können Letztere unterschiedliche Ressourcen nutzen, sind dadurch anpassungsfähiger und gehören nach der Evolutionstheorie von Darwin zu den Spezies, die auf Veränderung am unempfindlichsten reagieren. Stellt sich nun die Frage, ob sich diese Erkenntnis auch auf die Spezies Mensch übertragen lässt. Die beiden Wissenschaftler Keith Murnighan von der Northwestern Universität und Long Wang von der Universität von Hongkong wiesen 2012 in einem Experiment nach, dass grundsätzlich bei der Jobvergabe Generalisten bevorzugt werden, und sprechen in diesem Zusammenhang von einer „generalist bias“<sup>1</sup>, einer Ausrichtung auf Generalisten. Ich glaube, dass wir in vielen Bereichen Spezialisten definitiv brauchen, weil sie genial sind in dem, was sie tun. Sie besetzen bestimmte Nischen und stehen mit ihrem Expertenwissen häufig

## Vorteile der Generalisten

beratend anderen Berufsgruppen zur Seite, die wiederum diese Informationen an andere Sachverhalte koppeln oder zu einer größeren Einheit ausarbeiten und dann erst der Allgemeinheit zur Verfügung stellen. Nischen können allerdings schnell wegfallen und sind in der Regel rar. Daher sehe ich es als wichtig an, die eigene Expertise möglichst breit zu fächern, um sich bei starker Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt und rückläufigen Stellenausschreibungen einen klaren Vorsprung durch verwandtes Fachwissen und Querdenken zu verschaffen. Gerade weil sich unsere Arbeitswelt so rasant verändert, vernetzt und teilweise neu erfindet, sind Generalisten diejenigen, die sich dem am besten anpassen und wesentlich leichter einen Weg finden, um an den Wunscharbeitsplatz zu kommen. Erfahrungsgemäß suchen Spezialisten nach Stellen mit entsprechenden Inhalten und Positionen, während Generalisten nach Arbeitgebern suchen und einem Umfeld, das zu ihrem Persönlichkeitstyp passt. Auch wenn Generalisten wesentlich mehr Freiheit brauchen, um sich wohlfühlen und persönlich zu entfalten, sind sie in vielen Punkten den Spezialisten gegenüber überlegen.

.....

#### CORONAKOMPASS



Die Coronazeit war die Zeit der Virologen. Auch wenn sie immer einen enorm wichtigen Job machen, arbeiten sie meist ungesehen im Hintergrund. In der Zeit der Pandemie durften sie in keinem Medium fehlen.

.....

#### ÜBUNG



Sollten Sie ein Spezialist oder ein Spezialgeneralist sein – was könnten Sie tun, um Ihren Schwerpunkt etwas auszudehnen? Welcher Bereich würde dazu passen und Sie brennend interessieren?

---

---

---

.....

## Diversität

Gehören Sie der Generation Y oder Z an, dann ist es ohnehin nicht verkehrt, Erfahrungen in unterschiedlichen Unternehmen zu sammeln. Gehören Sie dagegen zur Altersklasse Ü50, dann können Sie sicherlich mit anderen Fähigkeiten und Vorzügen punkten. Was Sie brauchen, sind Mut und Ausdauer, denn eine berufliche Neuorientierung ist ein Langstreckenlauf, nicht nur im fortgeschrittenen Alter. Jedes Unternehmen, das erfolgreich auf dem Markt sein möchte, profitiert von Altersdiversität. In Zeiten des demografischen Wandels kein großes Ding, sollte man meinen. Ganz so einfach ist es natürlich nicht, denn der richtige Mix macht's. Je nach Branche und Größe des Unternehmens sieht dieser anders aus. Im Folgenden möchte ich Ihnen zeigen, mit welchen typischen Eigenschaften und Tugenden junge und ältere Menschen Personalverantwortliche in der Regel überzeugen können und wieso die Vielfalt der Altersklassen in einem Unternehmen so enorm wichtig ist.

Altersdiversität  
und Heterogenität

Junge Leute zeigen folgende fünf Topfähigkeiten:

1. Digitale Affinität
2. Zeitliche und örtliche Flexibilität
3. Höhere Kreativität durch Neugier
4. Größere Innovationskraft
5. Geringere Gehaltsvorstellung

Ältere Beschäftigte zeichnen sich durch die folgenden Topfähigkeiten aus:

1. Mehr Berufserfahrung
2. Bessere Menschenkenntnis
3. Größeres Qualitätsbewusstsein
4. Souveräner Umgang mit Konflikten durch emotionale Reife
5. Besserer Umgang mit Verantwortung

Die Kompetenzen unterscheiden sich sehr. Die Jungen sind bereit, mehr zu riskieren, die Älteren dagegen wollen eher langfristig investieren. Allen Generationen ist allerdings gemeinsam, dass sie mit Fairness und Respekt behandelt werden wollen. Es reicht,

die oben genannten Topfähigkeiten zusammenzubringen, um zu erkennen, welchen Vorteil Altersdiversität in einem Unternehmen bietet.

---

**NEW-WORK-  
SPRECH**



**Womanomics** beschreibt die Förderung von Frauen in Unternehmen aus ökonomischen Gründen und jenseits der moralischen Gleichberechtigungsdebatten.

---

Vor dem Hintergrund der Globalisierung gibt es einen weiteren Faktor, der bei der Personalauswahl eine entscheidende Rolle spielt: Heterogenität in Bezug auf Gender, Nationalität, Glaubensausrichtung und körperliche Beweglichkeit. Die Außenwelt ist vielfältig und komplex. Wenn ein Unternehmen ihr auf Augenhöhe begegnen möchte, sollte es diese auch in der eigenen Innenwelt abbilden. Die unterschiedlichen Identitäten und Hintergründe der Beschäftigten können natürlich auch zu Spannungen und Konflikten führen. Es bedarf einer entsprechenden Unternehmenskultur und eines wertschätzenden Miteinanders, um diese abzumildern. Doch die Mühe und das Investment lohnen sich! Denn die vielfältigen Kompetenzen und Potenziale der Heterogenität bieten einen großen Mehrwert. Unterschiedliche Sichtweisen und Ideen steigern die Innovationskraft eines Unternehmens. Wenn Entwickler, Berater und Dienstleister die Bedürfnisse der Kunden mit ihren eigenen Augen sehen, erkennen sie eher das Problem und können wesentlich effektiver und schneller entsprechende Lösungen anbieten.

---



Durch Heterogenität der Belegschaft gelingt es, die Vielfalt der Außenwelt in der Innenwelt des Unternehmens abzubilden und dadurch seine Innovationskraft zu stärken.

---

Es gibt diverse Bemühungen seitens der Politik, diesen Ansatz weiterzuverfolgen. Eine davon ist die Charta der Vielfalt ([www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)), eine freiwillige Verpflichtung zur Umsetzung der Diversität in der Arbeitswelt. Im Bewusstsein der Global Player ist dieser Gedanke längst angekommen. Jetzt muss er sich weiter in den Köpfen der Personalmanager kleinerer und mittelständischer Unternehmen (KMU) entfalten. Dann stehen die Chancen eines jeden Bewerbers, den für ihn passenden Job zu finden, auf Grün – vorausgesetzt, seine Motivation und sein Wertebewusstsein stimmen!

## Leistungsmotivation

Der vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann<sup>2</sup> geprägte Begriff New Work beschreibt innovative Ansätze in der Arbeitsplatzgestaltung. Er wird synonym für neue Arbeitsweisen in der Gegenwart und in der Zukunft benutzt. In seinem Buch „Neue Arbeit, Neue Kultur“ schreibt er Folgendes: „Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen. Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht all unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte uns stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen, sie sollte uns bei unserer Entwicklung unterstützen, lebendigere, vollständigere, stärkere Menschen zu werden.“

Arbeit sollte der  
Weiterentwicklung  
dienen

Aktuelle Studien zum Thema New Work wie die von Wiebke Köhler und Prof. Dr. Ingo Hamm mit dem Titel „Wettbewerbsfaktor Mensch“<sup>3</sup> mit über 1.300 repräsentativ ausgewählten Beschäftigten, Führungskräften und HR-Experten in Deutschland zeigen, dass die Mitarbeiterbegeisterung einen immensen Einfluss auf die Wirtschaftsleistung von Unternehmen hat. Gemeint ist damit das positive Zusammenwirken von Arbeit, Führung und Rahmenbedingungen, die den Arbeitnehmern Eigeninitiative, Engagement und Freude an der Arbeit ermöglichen und sie auf diese Weise an das Unternehmen binden.



## Intrinsische und extrinsische Motivation verstärken einander

Wenn ein Unternehmen erfolgreich sein möchte, braucht es demnach motivierte Beschäftigte, die bereit sind, Leistung zu bringen, bestenfalls, ohne sich selbst aus dem Fokus zu verlieren, das heißt ohne krank zu werden oder auszubrennen. Dabei gibt es zwei Arten der Motivation, die intrinsische und die extrinsische. Während die intrinsische Motivation aus dem eigenen inneren Antrieb heraus entsteht und beispielsweise durch Flow-Erlebnisse, gesunde Arbeitsumgebung oder gute Teamarbeit gefördert wird, wird die extrinsische Motivation in erster Linie durch äußere Anreize gespeist, wie zum Beispiel eine Provision oder Aussicht auf eine Beförderung. Beide schließen einander keineswegs aus. Ganz im Gegenteil, sie können sich gegenseitig verstärken. Wenn ich meine Arbeit mit Freude ausführe und zusätzlich noch eine Beförderung in absehbarer Zeit ansteht, dann macht mir mein Job gleich doppelt so viel Spaß. Welche Art der Motivation für einen selbst grundsätzlich die größere Bedeutung hat, ist in erster Linie abhängig von der eigenen Persönlichkeit und den Werten, die ein Mensch mitbringt. Da äußere Faktoren einem stetigen Wandel unterliegen, ist eine intrinsische Motivation langfristig gesehen stabiler, auch wenn sie sich aufgrund neuer Erfahrungswerte und Überzeugungen im Laufe des (Erwerbs-)Lebens ebenfalls verändern kann.

.....  
*„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“*

HERAKLIT

Psychische  
Grundbedürfnisse

.....  
Edward L. Deci und Richard M. Ryan<sup>4</sup> entwickelten an der Universität von Rochester (USA) eine Selbstbestimmungstheorie. Sie gehen davon aus, dass ein Mensch sowohl intrinsisch als auch extrinsisch motiviert ist. Als Antrieb sehen die beiden Psychologen drei empirisch abgesicherte und kulturübergreifende psychische Grundbedürfnisse:

1. das Bedürfnis nach Kompetenz oder Wirksamkeit,
2. das Bedürfnis nach Autonomie oder Selbstbestimmung,
3. das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit oder Zugehörigkeit.

Entscheidend für intrinsische Motivation sind insbesondere die ersten beiden Bedürfnisse. Wobei Neugier und Leidenschaft für das Themengebiet, auf dem ein Mensch tätig ist, aus meiner Erfahrung heraus zusätzlich als das Öl im Getriebe bezeichnet werden können. Wer überwiegend intrinsisch motiviert ist, zeigt eine größere Flexibilität im Denken, ein höheres Maß an Kreativität und häufig eine positivere emotionale Befindlichkeit. Jemand, der aus sich heraus motiviert ist, bringt sein Wissen anders ein als jemand, der nur extrinsisch motivierte Ziele verfolgt, oder einer, der gar nicht motiviert ist und Dienst nach Vorschrift macht, um einer Kündigung zu entgehen. Wer also bei der Berufswahl den Schwerpunkt auf die extrinsischen Kriterien setzt, wie zum Beispiel Gehalt und Prestige eines Rechtsanwalts, statt dem inneren Antrieb zu folgen, seinem Mandanten zum Recht zu verhelfen, trifft vermutlich auf lange Sicht eine falsche Entscheidung.

.....

### So stärken Sie Ihre intrinsische Motivation!

### ÜBUNG



Machen Sie sich bewusst, dass es im Leben immer wieder Dinge gibt und geben wird, die keinen Spaß machen. Dennoch entscheidet Ihre innere Einstellung, was Sie daraus machen. Sie können jammern und auf Ihren inneren Schweinehund hören oder aber in die Hände spucken und sich nach getaner Arbeit für die unangenehmen Dinge ganz besonders belohnen. Was an Ihrer Tätigkeit macht Ihnen Freude? Weshalb stehen Sie täglich auf und gehen freiwillig zur Arbeit? *Oder:* Was war es, das Ihnen früher Freude bereitet hat, und wann und wie hat sich das gewandelt? Werden Sie sich klar darüber, ob der Mangel an intrinsischer Motivation eine vorübergehende Erscheinung ist oder ob Sie etwas grundlegend ändern müssen, um diese auf einen höheren Level zu heben. Ein CoachingWalk schafft bestimmt auch hier mehr Klarheit.

.....