

Innovativ führen

Die Führungskraft als Personalentwickler

Leistungsstarke und talentierte Mitarbeiter sind die Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Sie müssen etwas unternehmen, um diese Potenzialträger – Ihre Spezialisten und Führungskräfte der Zukunft – zu gewinnen und zu binden. Erfahren Sie, wie Sie als Führungskraft das Potenzial Ihrer Mitarbeiter systematisch weiterentwickeln sollten.

Erfolgreich Talente identifizieren

Im ersten Schritt gilt es, Talente in Ihrem Verantwortungsbereich zu identifizieren. Viele Unternehmen haben entsprechende Instrumente – Mitarbeiterjahresgespräche, Beurteilungsverfahren oder auch Zielvereinbarungen – etabliert.

Auch wenn Ihr Unternehmen nicht über entsprechende Instrumente verfügt, steht es Ihnen frei, für sich eigene Kriterien zu definieren. Die Einschätzung der Ist-Leistung ist dabei relativ einfach. Sie beobachten

- die Arbeitsqualität und -quantität,
- wie sich der Betreffende gegenüber Kollegen, Kunden und anderen Ansprechpartnern verhält,
- wie er mit Ihnen als Führungskraft zusammenarbeitet sowie
- das insgesamt gezeigte Engagement.

Potenziale einschätzen

Eine gute Ist-Arbeitsleistung ist aber nicht gleichbedeutend mit Potenzial für weiterführende und komplexere Aufgaben, beispielsweise als Experte oder Führungskraft. Orientieren Sie sich nur an der aktuellen Leistung, treffen Sie leicht eine falsche Entscheidung und tragen unter Umständen dazu bei, mit der Förderung und Beförderung einen Mitarbeiter zu überfordern. Deswegen ist es wichtig, neben der aktuellen Leistung das Potenzial der Mitarbeiter einzuschätzen.

Helfen können Ihnen dabei folgende Fragen:

- Was kennzeichnet für mich einen Mitarbeiter, der die normale, in der Position erwartete Leistung erbringt, aber kein Potenzial für weiterführende Aufgaben zeigt?
- Was kennzeichnet einen überdurchschnittlich leistenden Mitarbeiter mit

Potenzial für weiterführende Aufgaben?

Für die Einschätzung von Leistung und Potenzial Ihrer Mitarbeiter können Sie die folgende Checkliste heranziehen.



Schnell-Check:

- Was kennzeichnet das Arbeits- und Leistungsverhalten des Mitarbeiters?
- Wodurch unterscheidet es sich von dem anderer Mitarbeiter?
- Was kennzeichnet die Motivation des Mitarbeiters?
- Wodurch unterscheidet sie sich von der Motivation anderer Mitarbeiter?
- Welche besonderen Stärken hat der Mitarbeiter?
- Welche anderen Aufgaben könnte er noch gut übernehmen und warum?
- Was befähigt den Mitarbeiter für eine Experten- oder Führungsaufgabe?
- Welche Entwicklungsfelder hat der Mitarbeiter?

Portfolio: Leistung und Potenzial auf einen Blick

Haben Sie die Leistung und das Potenzial Ihrer Mitarbeiter eingeschätzt, können Sie ein Potenzialportfolio erstellen (Abb. 1; als Download unter www.fum-gwi.de). Das schafft einen klaren Überblick und eine bessere Entscheidungsgrundlage.

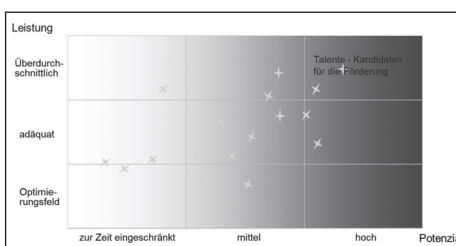


Abbildung 1: Potenzialportfolio

Haben Sie die Talente unter Ihren Mitarbeitern identifiziert, gilt es die nächste Frage zu beantworten: **Was braucht ein Talent, um sich zu entwickeln, und wie kann ich als Führungskraft unterstützend agieren?** Bei der Frage nach Art, Richtung, Menge und Inhalt der Förderung spielen die Ziele und Interessen Ihres Mitarbeiters und sein Wille sich weiterzuentwickeln eine wesentliche Rolle.

Fördern und Entwicklungsziele erreichen – mehrere Wege

Es ist leicht gesagt: „Vereinbaren Sie mit Ihrem Mitarbeiter Entwicklungs- und Fördermaßnahmen“, aber was heißt das konkret? Was können Sie tun?

Personalentwicklung „on the job“:

Übertragen Sie Ihren Mitarbeitern neue und herausfordernde Aufgaben aus Projekten, Spezialaufträgen oder aus Ihren Aufgaben. Alles, was ein Mitarbeiter noch nie gemacht hat, fördert das Lernen und führt zur Kompetenzerweiterung.

Mitarbeiter können sich weiterentwickeln, wenn sie andere Aufgabenbereiche kennenlernen, z. B. durch Hospitation. Lassen Sie Ihren Mitarbeiter Kollegen mit ganz anderen Aufgaben oder sogar aus einem anderen Fachbereich begleiten. Hospitationen können ein paar Tage oder auch Wochen umfassen. Bei der Rotation gehen Sie noch etwas weiter, Mitarbeiter wechseln für eine definierte Zeit die Arbeitsplätze, um neue Aufgaben oder andere Vorgehensweisen kennenzulernen.

Mit der **Übernahme von begrenzter Verantwortung** für andere, wie etwa für deren fachliche Anleitung, können Mitarbeiter erste Führungserfahrungen sammeln. Möglich ist z. B. die Betreuung von Auszubildenden, die Einarbeitung neuer Kollegen als Pate oder die Einführung von Kollegen im Rahmen von Rotationen, Hospitationen oder Projekten.

Die Wissensweitergabe erfordert vom Mitarbeiter, dass er sein Wissen strukturiert aufbereitet und seine Kommunikations-, Präsentations- und Vortragskompetenzen trainiert. Wissensweitergabe kann erfolgen, indem Mitarbeiter:

- in Seminaren gewonnenes Wissen an Kollegen weitergeben,
- ihr Fachwissen im Rahmen von Hospitationen oder Rotationen weitergeben,
- Kollegen über ihr Aufgabengebiet und das zugehörige Fachwissen informieren,
- das eigene Fachgebiet anderen Abteilungen vorstellen.

Weitere Schritte für Mitarbeiter mit Potenzial

Wenn Ihr Mitarbeiter über Potenzial für weiterführende Aufgaben verfügt, ist es wichtig, seine „Sichtbarkeit“ im Unternehmen zu erhöhen. Die nächste Entwicklungsstufe für Ihren Mitarbeiter wird nicht unbedingt in Ihrem Bereich liegen. Für Chancen in anderen Bereichen muss er aber als Talent bekannt sein. Prüfen Sie daher, wie Sie ihn „bekannt“ machen können: Was sind wichtige Meetings, zu denen Sie ihn mitnehmen können und wo kann er selbst eine aktive Rolle übernehmen? Welche Personen im Unternehmen sind wichtige Entscheidungsträger und sollten Ihren Mitarbeiter kennen?

Regelmäßiges, wachstumsorientiertes **Feedback gehört immer zur Mitarbeiterförderung**. Feedback erfolgt zu bestimmten Aufgaben, Leistungen und zu beobachtetem Verhalten, aber auch in ausführlichen Feedbackgesprächen. In diesen geht es darum zu vermitteln, wie sich der Mitarbeiter bisher entwickelt hat, wie seine Leistung, Zusammenarbeit, Kundenbetreuung, sein Kontaktverhalten und seine Wirkung auf andere ist. Feedback erfolgt zu allem, was für die berufliche Entwicklung wichtig ist.

Eine Erweiterung finden Feedbackgespräche im **Mitarbeitercoaching**. Beim Coaching Ihrer Mitarbeiter geht es darum, Sparringspartner für die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter zu sein. In Gesprächen diskutieren Sie aktuelle berufliche Herausforderungen. Sie geben Feedback und leiten ihn an, für gegebene Fragen selber Lösungen zu erarbeiten.

Einen Sparringspartner findet Ihr Mitarbeiter auch in einem **Mentor**. Der Mentor, eine höher gestellte Führungskraft, die sonst keine Berührungspunkte zu Ihrem Mitarbeiter

hat, tauscht sich mit ihm zu berufs- und entwicklungsrelevanten Fragen aus und berät ihn.

Personalentwicklung „off the job“:

Zu den Maßnahmen „off the job“ gehören klassische **Seminare** zum Erwerb von fachlichen, verhaltensbezogenen oder persönlichen Kompetenzen. Auch umfangreichere Zusatzausbildungen oder ein Studium gehören dazu. Weiterbildungen sind wichtige Bausteine im Rahmen der Mitarbeiterförderung. Sie sollten jedoch immer von Maßnahmen „on the job“ begleitet sein, um den Betroffenen dabei zu unterstützen, **das im Seminar Gelernte in den beruflichen Alltag zu übertragen**. Ihr Mitarbeiter gewinnt im Seminar zwar Anregungen und erwirbt Wissen, der Kompetenzaufbau erfolgt aber erst durch die Umsetzung im Alltag. Um den Lernerfolg zu erhöhen, sollten Sie vor allem nach einem Seminar Gespräche mit Ihren Mitarbeitern führen. Bei den Nachbereitungsgesprächen geht es um die Reflexion des Gelernten und um die Frage, wie Sie dessen Anwendung „on the job“ unterstützen können.



Praxis-Tipp

Es wird zu oft vergessen, dass Wissen natürlich auch im **Selbststudium** erworben werden kann. Dafür sollten Sie Ihren Mitarbeitern den Zugang zu Fachzeitschriften, Büchern oder computerbasierten Wissensinhalten ermöglichen.

Der Entwicklungsplan zum Erfolg

Ein Entwicklungsplan ist normalerweise ein Mix aus:

- bedarfsgerechtem, praxisnahem Training und Coaching (10%),
- gezieltem, detailliertem, fachkompetentem und zeitnahe Feedback (20%),
- der Wahrnehmung von anspruchsvollen Aufgaben sowie
- der Möglichkeit neue Erfahrungen zu sammeln (70%).

Die Gewichtung verdeutlicht, wie entscheidend eine **zielorientierte on-the-**

job-Förderung Ihrer Nachwuchskräfte ist.

Vor jeder Entwicklungsmaßnahme sollten Sie klären:

- Was soll der Mitarbeiter anhand der Maßnahme lernen? Was ist das Ziel?
- Wird die Maßnahme dem Mitarbeiter Spaß machen und ihn motivieren? Quält sich der Mitarbeiter durch die Maßnahme, handelt es sich vermutlich eher um eine Strafarbeit als um sinnvolle, motivierende Mitarbeiterförderung.
- Welche Anleitung, Unterstützung benötigt der Mitarbeiter, um die Maßnahme erfolgreich abzuschließen (Einarbeitung, Anleitung, Wissensvermittlung)?
- Wie viel Zeit wird benötigt und wie viel Feedback soll er in dieser Zeit bekommen?



Meine Empfehlung

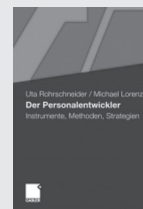
Wenn Sie viel Zeit und Energie in die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter investiert haben, sollten Sie auch überprüfen, ob das Entwicklungsziel erreicht wurde. Hierfür ist das Protokoll aus Ihrem Entwicklungsgespräch wichtig: **Welches Ziel wollten Sie wann erreichen und ist Ihnen das gelungen?** Falls ja, ist das der Zeitpunkt, an dem Sie sicher sein können, ein erfolgreicher Personalentwickler für Ihre Mitarbeiter zu sein. ■



Autorin: **Uta Rohrschneider** ist Managementberaterin, Trainerin und geschäftsführende Gesellschafterin bei der grow.up. Managementberatung. Gemeinsam mit Michael Lorenz ist sie Autorin von über 20 Publikationen.



Buchtip



Uta Rohrschneider/ Michael Lorenz
Der Personalentwickler: Instrumente, Methoden, Strategien
Gabler Verlag 2011.
256 S. Geb. ISBN: 978-3-8349-2289-2. Preis: € 49,95