

Mitarbeitererfolg und Führung Kompetenzen entwickeln – UND Talente fördern

Von Doris Stempfle

„Welche Kompetenzen hat Herr Schmitt, welche Kompetenzlücken müssen geschlossen werden, damit er uns helfen kann, unsere Ziele zu erreichen?“ Die Frage, was getan werden muss, um die Talente der Mitarbeiter zu fördern, wird nicht so deutlich gestellt. Neben die Kompetenzentwicklung muss endlich die Talententwicklung treten.



Kompetenzorientierte Personalentwicklung und Weiterbildung, kompetenzgerichtete Führung – es ist kaum möglich, sich dem neuen Schlagwort „Kompetenz“ zu entziehen. Um nicht missverstanden zu werden: Es ist richtig, wenn Sie prüfen, welche Kompetenzen Ihr Mitarbeiter haben muss, die dem Unternehmen helfen, die operativen und strategischen Geschäftsziele zu erreichen. Um dann die Kompetenzlücke – die sogenannten Gaps – mit Weiterbildungs- und Fördermaßnahmen zu schließen.

Jeder Mitarbeiter muss sich – frei nach John F Kennedy – fragen (lassen): „Was kann ich für mein Unternehmen tun?“

Mitarbeiterführung heißt auch Talente fördern

Allerdings gibt es eine Gefahr dabei: Wir verlieren die andere Seite aus den Augen. Die Unternehmen stellen viel zu selten die Frage, was sie für den Mitarbeiter tun können. Im Konzept des „Forderns und Förderns“ liegt das Primat zu eindeutig auf dem Fordern.

Unternehmenserfolg und Mitarbeitererfolg – das ist doch ein Erfolgstandem, das nur

siegt, wenn beide ihren Beitrag leisten: Mitarbeiter und Unternehmen, wobei Letzteres in persona von den Führungskräften repräsentiert wird. Und diese müssen wieder die Verantwortung dafür übernehmen, die Talente der Mitarbeiter zu entdecken und schließlich zu entwickeln, mithin freizulegen. Die Kompetenzorientierung mit all ihren Kompetenzmess-tools hat den Fokus allzu einseitig in Richtung der Qualifikationen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter verschoben: „Was kann der Mitarbeiter liefern? Welche Funktion erfüllt er bei der Erreichung der unternehmerischen Ziele?“ Der personale Aspekt bei der Mitarbeiterführung geht dabei verloren, nämlich die Selbstverständlichkeit, dass die Hauptaufgabe der Führungsarbeit die Menschenführung ist und bleibt. Der Schwerpunkt liegt auf dem funktionalistischem Aspekt, auf der Fragestellung, welche Funktion das Rädchen Mitarbeiter im großen Getriebe Unternehmen erfüllen muss.

Wann haben Sie – als Führungskraft – sich das letzte Mal gefragt, „was Sie für Ihre Mitarbeiter tun können, um

ihre Talente und Begabungen zu fördern“?

Rückzug in die Bequemlichkeitszone

Die eindimensionale Fokussierung auf die Kompetenzentwicklung mag der einen oder anderen Führungskraft sogar recht sein: Einige Topführungskräfte scheinen sich von der Pflicht zur Führungsarbeit zu verabschieden und begründen ihren Rückzug in die Bequemlichkeitszone damit, sie müssten sich um die Unternehmensstrategie kümmern oder das nächste Meeting vorbereiten, und überhaupt sei doch mit Hilfe der Delegation bestens geregelt, wer was wie bis wann zu erledigen habe.

Sicher: Der prozentuale Anteil der Mitarbeiterführung nimmt ab, je weiter wir uns auf der Hierarchieleiter hoch bewegen. Denn der Vorstand hat nun einmal *auch* die Aufgaben der unternehmensbezogenen und der strategischen Führung – die Betonung jedoch liegt auf dem „auch“: Mitarbeiterführung bleibt originärer Bestandteil des Aufgabenspektrums der oberen Führungskraft. Nur das „Wie“ ändert sich: Die Topführungskraft

kann nicht jedes Zielvereinbarungsgespräch selbst führen, darf jedoch andererseits nicht den Kontakt zur Basis verlieren.

Nähe zur Basis wiederherstellen

Erinnern Sie sich noch an Kai-Uwe Ricke? Der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Telekom hatte 2003 seine Führungskräfte dazu verdonnert, in regelmäßigen Abständen einen Tag am Point of Sales zu arbeiten, nämlich im Vertrieb, zum Beispiel in einem T-Punkt. Dort sollten die Führungskräfte Gelegenheit erhalten, ein bisher anscheinend unbekanntes Wesen, nämlich den Kunden, näher kennen zu lernen.

Manager vor Ort im T-Punkt im direkten Kundengespräch – in Analogie dazu gilt: Topführungs-kräfte dürfen sich nicht ins Wolkenkuckucksheim zurückziehen, dort verlieren sie den Kontakt zur Mitarbeiter-Basis. Überlegen Sie, welche konkreten Möglichkeiten Sie nutzen können, um diese Nähe wiederherzustellen.

Das ist schwer, kostet Zeit, macht Mühe und passt nicht ins Ablaufschema eines normalen Arbeitstages der Topführungs-kraft. Dass es aber möglich ist, belegen zahlreiche Unternehmenslenker von großen Familienunternehmen, in denen sich „der Chef“ oder „die Chefin“ noch persönlich darum kümmert, wenn ein Mitarbeiter schwer erkrankt ist oder etwas Besonderes geleistet hat.

Voraussetzung ist ein Verantwortungsbewusstsein und ein Instinkt, der der Führungskraft intuitiv sagt, was in einer Situation richtig ist oder falsch. Wer sich jederzeit für das persönliche Schicksal seiner Mitarbeiter interessiert und deren Probleme zu seinem eigenen Anliegen macht, baut Vertrauen auf. Um dies leisten zu können, muss es jene Nähe zur Mitarbeiterschaft geben, ohne dass deswegen gleich jegliche Distanz aufgegeben werden müsste.

Zuhören statt delegieren

In einem Interview mit dem Weiterbildungsmagazin *managerSeminare* (Heft 119, Februar 2008, S. 39-43) sagt der Hirnforscher Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth: „Auf einer Personalführungsveranstaltung zum Thema ‚Mitarbeitermotivation‘ meinte ein Abteilungsleiter eines größeren Unternehmens: ‚Um herauszufinden, was meine Leute wollen, müsste ich ja dann einen beachtlichen Teil meiner Zeit damit zubringen, sie zu beobachten und mit ihnen zu reden!‘ Er meinte das eher abschätzend, und ich antwortete ihm: ‚Ja, genau das müssen Sie tun. Das ist Ihre Aufgabe, wenn Sie eine hoch motivierte Mannschaft hinter sich versammeln wollen.‘“

Roth plädiert dafür, den Mitarbeitern zuzuhören, den Dialog mit ihnen zu suchen, um zu erfahren, was sie wirklich wollen. Die Rede vor der Belegschaft, vielleicht einmal im Jahr per Videokonferenz vor-

getragen, genügt nicht. Die Führungskräfte müssen rein ins Mitarbeitergespräch. Das darf nicht dem Zufall überlassen werden, sondern Sie müssen dafür die institutionellen Rahmenbedingungen schaffen, die es Ihnen ermöglichen, wieder in diesen Dialog einzutreten.

Der Weg zur Basis und „ran an die Basis“ erfordert neue Kommunikationsformen, die den Informationskanal wieder nach beiden Seiten öffnen. Das muss nicht immer gleich der persönliche Besuch zu Hause sein, aber im Zeitalter der elektronischen Kommunikation ist es zum Beispiel möglich, ein „elektronisches Mentoring“ aufzubauen, das den Kontakt zwischen „denen da oben“ und den Mitarbeitern gewährleistet.

Als Vorbild wirken

Neben der ganz konkreten Dialogbereitschaft sollten sich die Führungskräfte zudem wieder ihrer Vorbildfunktion erinnern. Dazu noch einmal Gerhard Roth: „Das Wichtigste, was Vorgesetzte lernen müssen: Sie müssen in all dem, was sie von ihren Mitarbeitern fordern, Vorbild sein. Das ist so banal, dass ich mich fast schäme es auszusprechen.“

In der Erziehung, in der Schule, im Berufsleben, im Sport – überall ist es augenscheinlich, wie wichtig authentische Vorbilder sind. Jüngster Beleg: Bei jungen Spitzensportlern, deren Eltern ebenfalls erfolgreiche Athleten waren, spielt

das „Vererbungsgen“ eine, wenn überhaupt, nur untergeordnete Rolle.

Viel wichtiger für den sportlichen Erfolg ist, dass die Eltern ein gedeihliches Umfeld aufbauen, in dem sich das Talent des Sprösslings optimal entfalten kann und sie selbst Vorbilder sind für Motivation, Stressresistenz und Leistungsorientierung. Wenn dies von den Eltern vorgelebt wird, färbt es ab auf die Motivations- und Leistungsbereitschaft des Nachwuchses.

Ob Mitarbeiter ihre Talente entwickeln und diese für das Unternehmen nutzbar machen, hängt vom Einsatz der Führungskräfte ab, und zwar in ganz besonderem Maße vom Engagement der Topführungskräfte. Das wussten wir zwar alle irgendwie auch schon vorher, und mancher mag jetzt ausrufen: „Aber das ist doch die Aufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten!“ Das stimmt, aber die Topführungskräfte können hier nicht aus der Vorbild-Pflicht entlassen werden.

Leider treten derzeit einige Topleute der Wirtschaft die Bedeutung der Vorbildwirkung im negativen Sinn an. Wie verheerend etwa das Verhalten von „Vorbild“ Klaus Zumwinkel wirken muss, liegt auf der Hand. Die Herausforderung besteht darin, gerade jetzt durch glaubwürdiges und authentisches Verhalten zum positiven Vorbild zu werden, dem der Mitarbeiter nacheifern will.

Authentisches Verhalten

Die Zugehörigkeit zur „Obersten Heeresleitung“ wirkt wie ein Superdünger für die Mitarbeiter. Es ist wie beim Placeboeffekt: Das vermeintlich heilende Medikament hilft umso mehr, je höher der behandelnde Arzt in der Hierarchie steht. Verschreibt der Chefarzt den Hustensaft, ist dies wirksamer, als wenn dies die Pflegerin übernimmt. Fordert der Vorstand besonderes Engagement und lebt er diese Haltung glaubhaft vor, hat dies eine höhere motivatorische Wirkung als die entsprechende Aufforderung des unmittelbaren Chefs.

Wie wirkt es wohl, wenn der Vorstand oder Unternehmenslenker in schlechten Zeiten fordert, den Gürtel enger zu schnallen – und auf den kleineren Dienstwagen umsteigt? Wie wirkt es, wenn in Zeiten der Veränderung „von oben“ Flexibilität, Anpassungsbereitschaft und Mut zum Wandel gefordert wird – und der Vorstand einen Sprachkurs „Chinesisch“ besucht?

Durch nichts wirken Sie mehr als durch Ihr eigenes Verhalten! Und wie Gerhard Roth schäme auch ich mich nicht zu betonen: „Das Wichtigste, was Vorgesetzte lernen müssen: Sie müssen in all dem, was sie von ihren Mitarbeitern fordern, Vorbild sein.“

Fördern durch Vorbild

Sie helfen Ihren Mitarbeitern, ihre Potentiale, Begabungen und Talente zu entfalten, indem Sie Ihre Vorbildwirkung

leben und den unmittelbaren Kontakt suchen, so weit dies möglich ist. Von vornherein die Möglichkeit dazu auszuschließen, ist kontraproduktiv. Sie fragen sich ja auch bei der Kompetenzentwicklung permanent, welche Kompetenzen das Unternehmen und Ihre Mitarbeiter benötigen, damit sie Sie bei der Erreichung Ihrer Geschäftsziele unterstützen. Ergänzen Sie Ihr Kompetenzmanagement durch ein Talentmanagement. Dazu müssen Sie:

- einen Talentpotential-Check durchführen – damit Sie wissen, über welche brachliegenden Talente Ihre Mitarbeiter verfügen, und
- mit den entsprechenden verantwortlichen Stellen geeignete Talentfördermaßnahmen ins Leben rufen, für die Sie zum Beispiel die Schirmherrschaft oder die Mentorenschaft übernehmen.

Ihr Engagement sollte für jeden Mitarbeiter klar ersichtlich sein. Wenn Sie ein Talentmanagementsystem aufbauen, eine Talent Task Force einrichten oder einen Talentscout beschäftigen, ist für jedermann deutlich, wie ernst es Ihnen mit der Talentförderung und Talententwicklung ist.

Die Autorin:

Doris Stempfle ist Betriebswirtin VWA und seit 1992 als Trainerin tätig. Seitdem hat sie sich als Unternehmens-Coach und Expertin für kreative Problemlösungen in Führung und Verkauf einen Namen gemacht. Sie ist Mitglied im Q-Pool 100, der offiziellen Qualitätsgemeinschaft Internationaler Trainer und -berater e.V. und der GSA, der German Speakers Association.

1997 erhielt Doris Stempfle mit ihrer Firma „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“, die sie gemeinsam mit Lothar Stempfle und Ricarda Zartmann leitet, den BDVT-Trainingspreis in Gold für offene Seminare. 2004 bekam das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Silber für Finanzdienstleister, der vom Bundesverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) verliehen wird. Im März 2007 hat das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis des BDVT in Silber erhalten.

Kontakt: Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training, Herdweg 13, 74235 Erlenbach, Tel.: 07132/34150-11, dstempfle@stempfle-training.de, www.stempfle-training.de