

Wertschätzung für Leistungsträger

Kompetente Mitarbeiter sind oder werden fast überall knapp und der demografische Wandel verschärft den Wettbewerb um die qualifizierten Leistungsträger zusätzlich. Was kann der Bäckermeister tun, um die guten Leute zu halten und einer Kündigung vorzubeugen?

Die meisten Bäckermeister setzen auf monetäre und materielle Anreize – und stehen damit vor dem nächsten Problem: Denn solche Anreize müssen finanziert werden. Aber es gibt Alternativen, die auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten werden können: Der Bäckermeister kann Spitzenleuten beispielsweise die Möglichkeit bieten, ihre Kreativität und ihren Innovationsreichtum am Arbeitsplatz einzubringen. Dazu fordert er Beteiligung und Verbesserungsvorschläge ein: „Haben Sie eine Idee, wie sich die Thekenpräsentation unserer Kuchen verschönern lässt?“ Oder: „Nächste Woche steht ja das Catering für den 50. Geburtstag unseres Kunden Schmitt an. Wie würden Sie die gewünschte Riesen-Geburtstagsstorte gestalten?“ Entscheidend ist: Der Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt, wenn er merkt, dass der Bäckermeister seiner Kompetenz vertraut. Es steigert sein Selbstwertgefühl, wenn der Chef es ihm zutraut, besondere Ideen nicht nur kreieren, sondern auch umsetzen zu können. Zudem kann der Bäckermeister die Leistungsträger bitten, schwächere Kollegen zu unterstützen und ihnen helfend unter die Arme zu greifen. Häufig „lieben“ Leistungsträger solche Aufgaben, die sie nicht als zusätzliche Belastungen empfinden, sondern als Herausforderungen, denen sie sich gerne stellen – und die sie wiederum zurecht als Wertschätzung der Chefin oder des Chefs interpretieren.

Kompetenzcheck anbieten

Ein Bäckermeister, der die emotionale Mitarbeiterführung pflegt, bei der die Individualität und die Persönlichkeit des einzelnen Menschen in den Mittelpunkt rückt, hat gute Chancen, dass sich die Leistungsträger mit seinen Zielen identifizieren und „ihr Bestes“ leisten wollen. Das gilt auch, wenn er mit Vereinbarungen und weniger mit Vorgaben und Kontrolle führt. Eine weitere Option besteht darin, den Leistungsträgern das Angebot zu unterbreiten, in regelmäßigen Kompetenzchecks Kompetenzlücken auf die Spur zu kommen – die dann mithilfe entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen geschlossen werden. Dazu analysieren Bäckermeister und Mitarbeiter die vorhandenen Kompetenzen und die Kompetenzen, die z. B. notwendig sind, um eine Herausforderung zu stemmen. Die Lücken, die sich in dem Check zei-



Foto: <http://www.fotogestoeber.de/Stock/Getty Images>

Kompetenz muss erkannt werden – und entsprechend gewürdigt!

gen, werden durch entsprechende Maßnahmen geschlossen – der Bäckermeister nimmt den Leistungsträger unter seine Fittiche und bildet ihn weiter. Es muss nicht immer gleich eine teure Schulung sein, die zur Kompetenzverbesserung führt.

Heiß auf Entwicklungspotenziale

Allerdings: Ist es nicht kontraproduktiv, von Kompetenzlücken oder gar Kompetenzdefiziten zu sprechen? Wird der Leistungsträger dadurch nicht brüskiert? Nein – im Gegenteil. Der Grund: Topmitarbeiter zeichnen sich oft durch eine intrinsische Motivation aus: Sie sind voller Engagement und eigeninitiativ auf der Suche nach neuen Herausforderungen. Und unterläuft ihnen ein Fehler, betrachten sie diesen nicht als Rückschritt, sondern vielmehr als Ansporn, es beim nächsten Mal besser zu machen. Das heißt: Sie wollen den Finger in die Wunde legen und Kompetenzlücken aufspüren – denn diese verweisen auf Weiterentwicklungspotenziale, die sie nutzen möchten.

In eine ähnliche Richtung weisen die Feedback- und Qualifizierungsgespräche, die als wertschätzender Dialog auf Augenhöhe angelegt sein sollten. Diese Gespräche sind ebenfalls ein kraftvolles Instrument der Wertschätzung: Ziel ist, im Rahmen einer motivierenden Gesprächsatmosphäre gemeinsam – Bäckermeister und Leistungsträger agieren im Verbund – herauszufinden, welche Optimierungspotenziale beim

Mitarbeiter brach liegen und durch Lernprozesse gehoben werden können. Zunächst einmal bindet der Bäckermeister die Spitzenkraft ein, indem er fragt, welche Verbesserungsmöglichkeiten diese sieht: „Jeder von uns hat neben Stärken auch Schwächen. Wie sehen Sie das bei sich selbst?“ Gerade Leistungsträger machen sich oft selbst Gedanken zu ihren Potenzialen – mit einiger Wahrscheinlichkeit entwickelt der Mitarbeiter nun seine eigenen Vorstellungen zum Aus- und Aufbau seiner Fähigkeiten. Danach bohrt der Bäckermeister tiefer: „Als wir letztes das Konfekt mit den kandierten Früchten kreiert haben, hatten Sie, glaube ich, Schwierigkeiten bei der Zubereitung. Was halten Sie davon, wenn wir Ihre Fähigkeiten hier ausbauen?“ So entwickelt sich ein wertschätzender Dialog zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer – und das freut den Leistungsträger! Der Mitarbeiter merkt und spürt, dass und wie ihn der Chef bei der Potenzialentwicklung tatkräftig unterstützen will.

Die Zukunft ins Spiel bringen

Der Bäckermeister verstärkt diesen Eindruck, indem er in einem nächsten Schritt mit dem Angestellten eine Zukunftslandschaft entwirft: „In den nächsten zwei oder drei Jahren plane ich die Ausweitung unserer Bäckerei und Konditorei, und ich möchte durch spezielle Angebote neue Kundenschichten ansprechen, erschließen und für uns begeistern. Bei der Verwirklichung die-

ser Vision brauche ich Ihre Unterstützung. Sind Sie mit dabei? Wollen Sie mit mir Zukunft gestalten? Können Sie sich das vorstellen? Welche Ideen haben Sie dazu? ... Ich denke, wir sollten dann auch die folgenden Kompetenzerweiterungen bei Ihnen anstreben ..."

Fördermaßnahmen festlegen

In der letzten Phase des Feedback- und Qualifizierungsgesprächs richtet sich der Fokus auf die Fördermaßnahmen. Auch hier hört sich der Bäckermeister die Vorstellungen und Vorschläge des Mitarbeiters an, um anschließend seine eigenen Ideen darzustellen. Natürlich muss bei der Realisierung der Maßnahmen auch der finanzielle Aspekt Berücksichtigung finden. Aber neben Seminar, Training, Coaching und Supervision gibt es auch die bereits angesprochene Möglichkeit, dass sich der Bäckermeister selbst als Mentor und Weiterbildner einbringt. Zentral ist, dass er bei der Festlegung der Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen dem Prinzip der Individualität gerecht wird, mithin auf den Leistungsträger zugeschnittene Schulungen im Mittelpunkt stehen. Der Leistungsträger weiß dann, dass sein Kompetenzaufbau für den Chef eine wahre Herzensangelegenheit ist.

Checkliste: Gespräche mit Topmitarbeitern

Vorbereitungsphase

- Ist-Profil: Stärkenprofil und Schwächenanalyse des Leistungsträgers erstellen.
- Soll-Profil: Festlegen, welche Kompetenzen er warum auf- und ausbauen sollte.
- Weiterbildungen: Fördermaßnahmen bestimmen, die helfen, die Schwächen auszugleichen, die Stärken zu stärken und brachliegende Potenziale zu heben.

Durchführungsphase

- Positiven Gesprächseinstieg wählen (Leistungen hervorheben).
- Angenehmes und motivierendes Gesprächsklima schaffen.
- Den Leistungsträger Schwächen, Kompetenzlücken und brach liegendes Entwicklungspotenzial aus seiner Sicht darlegen lassen.
- Feedback geben und die eigene Ansicht vorstellen (Basis: Ist-Profil, Soll-Profil, Weiterbildungen).
- Konsens formulieren: Welche Kompetenzlücken sollen mit welchen Maßnahmen geschlossen werden? Welche Ergebnisse werden dabei angestrebt?

Nachbereitungsphase

- Während und nach den Weiterbildungsmaßnahmen prüfen, ob die in dem Konsens formulierten Aspekte Beachtung finden.

Als Fazit bleibt festzuhalten: Wer Topweiterbildung und auf den Mitarbeiter angepasste Maßnahmen bieten will, erhöht die Mitarbeiterloyalität und wird seine Spitzenleute eher an sich binden als derjenige, der auf ein ambitioniertes Weiterbildungsangebot verzichtet. ■

Der Autor Frank H. Erlenkamp (www.erlenkamp.intem.de) ist Verkaufs-/Führungskräfte-trainer sowie Management- und Business Coach mit den Schwerpunkten Kommunikation und Mitarbeiter-/Managemententwicklung (Kontakt: f.h.erlenkamp@ecs-sta.de).



63 mm unterschiedliche Höhen
53 mm für unterschiedliche
48 mm Teigeinwagen

COMPART PLUS
Das Original aus Kunststoff

QUALITÄT sträger



ringoplast.de