

## **Kann jede Führungskraft ihre Mitarbeiter im Alltag entwickeln?**

Nein, ein paar Voraussetzungen sollten Führungskräfte schon erfüllen:

### **An sich selbst, an die eigene Kompetenz glauben**

Eine Führungskraft, die sich ernsthaft mit der Entwicklung ihrer eigenen Mitarbeiter beschäftigt, muss zunächst an ihre eigenen Fähigkeiten glauben: Traue ich mir zu, meine Mitarbeiter an neue Themen heranzuführen? Ich muss nicht alles selber wissen, aber meine Leute anleiten können, neue Themen und Probleme anzugehen. Ich muss Vertrauen in meine Kompetenz als Mentor und Coach meiner Mitarbeiter haben. Ich fühle mich wohl, wenn nicht mir, sondern meinen Mitarbeitern Erfolge zugeschrieben werden, denn ich selber brauche es nicht mehr, dass mir Erfolge zugeschrieben werden, dass andere meine Kompetenz bestätigen.

### **An die eigenen Mitarbeiter glauben**

Wenn ich als Führungskraft glaube, meine Mitarbeiter können eh nicht mehr, als das, was sie jetzt schon tun, dann brauche ich mich nicht damit zu beschäftigen, sie zu entwickeln. Wenn ich glaube, unter Anleitung können und wollen sie herausforderndere Aufgaben als bisher übernehmen und sind dabei auch noch erfolgreich, dann sollte ich meinen Leuten Chancen geben, sich entwickeln zu dürfen.

### **Loslassen können**

Hand auf's Herz: Was wäre, wenn meine Mitarbeiter mehr könnten als ich? Wenn sie Anerkennung von Kunden, vielleicht sogar von meinem Chef bekämen? Und ich als Führungskraft ohne Anerkennung bliebe? Was wäre, wenn nicht ich, sondern meine Mitarbeiter von Kunden um Rat gefragt würden? Würde ich mich überflüssig fühlen?

Oder wäre ich sogar froh, wenn der Laden auch ohne mich läuft? Wenn meine Leute alles managen?

Ich brauche mich nur ums Entwickeln meiner Mitarbeiter zu kümmern, wenn ich auch will, dass sie selbstständiger als bisher arbeiten, mehr Entscheidungen treffen und dafür auch Anerkennung bekommen.

Wenn der mögliche Erfolg meiner Mitarbeiter mir Angst macht, dann sollte ich das Entwickeln lieber sein lassen.

### **Wissen, wohin man den Bereich und das eigene Team entwickeln will**

Leute irgendwohin zu entwickeln, um irgendetwas Gutes zu tun, bringt gar nichts. Als Führungskraft muss ich wissen: Wo soll mein Bereich in ein paar Jahren stehen, was wollen wir welchen Kunden bieten, wie wollen wir arbeiten, welche Leute brauche ich dafür, was müssen sie können? Diese Vorstellung muss ich mit meinen Leuten teilen.

Erst dann kann ich einzelne oder alle Mitglieder meines Teams gezielt aufbauen. Und die Mitarbeiter verstehen, warum sie sich für etwas befähigen sollen.

Die Führungskraft muss für Klarheit sorgen: Was erwarte ich von Dir? Was sollst Du können? Wofür will ich Dir die Verantwortung geben?

## Fehler nutzen

„Ja, wir haben eine gute Fehlerkultur“, ist die übliche Antwort von Führungskräften auf die Frage nach dem Umgang mit Fehlern. In der Realität wird dann doch eher nach dem Schuldigen als nach der Kernursache für den Fehler gesucht. Ist ja auch einfacher. Jemand, der Fehler macht, arbeitet meistens in unausgereiften Prozessen, die eben diese Fehler zulassen.

Je mehr Fehler gemacht werden, desto mehr Chancen entstehen, die Prozesse besser zu gestalten. Diese Chancen kann man nutzen – oder weiterhin den Schuldigen suchen.

## Sich Zeit nehmen

Wenn eine Führungskraft ihre Mitarbeiter bei ihrer persönlichen Entwicklung begleiten will, muss sie auch Kontakt zu ihnen haben und sich regelmäßig Zeit für sie nehmen.

Ich empfehle Routinen: Einmal täglich kurz ist besser als selten und länger. Hier diskutiert man, wie die Mitarbeiter mit dem aktuell wichtigsten Problem umgehen, wie erfolgreich sie bisher waren und was der nächste Schritt sein kann.

## Sie erfüllen alle Voraussetzungen? Oder nicht alle?

Wenn Sie dafür sorgen wollen, dass sich Ihre Mitarbeiter besser entwickeln, dann sind Sie in der neuen awf-Arbeitsgemeinschaft „**Mitarbeiter entwickeln**“ auf jeden Fall richtig!

Lernen Sie von anderen, diskutieren Sie Ihre Anliegen und Ideen, sehen Sie, wie sich andere Unternehmen dem Thema stellen, und nehmen Sie neue Ansätze mit nach Hause!

Wir freuen uns auf Sie!

*Früher konnte man sich passende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf dem Arbeitsmarkt aussuchen. Je mehr Spezialwissen in den Jobs nötig wird, je größer der Kampf um qualifiziertes Personal wird, desto mehr muss in den Unternehmen dafür gesorgt werden, dass die bestehenden Mitarbeiter für künftige Herausforderungen befähigt werden.*

*Wenn eine Lernende Organisation angestrebt wird, mit Mitarbeitern, die lebenslang lernen, dann reicht es nicht, die Leute ab und zu in Trainings zu schicken und zu hoffen, dass sie das Gelernte schon umsetzen werden. Um künftig Top-Mitarbeiter zu haben, müssen Lernziele vereinbart und die Mitarbeiter täglich beim Lernen begleitet werden. Beteiligen daran müssen sich viele: Allen voran die direkten Führungskräfte, die Service-Bereiche, die Wissen in die Organisation bringen wollen und natürlich die Mitarbeitenden selbst.*

*Lernen muss jeder Mitarbeiter selbst – das kann niemand anders übernehmen. Von außen können nur Impulse kommen. Wichtigster Impulsgeber ist immer die eigene Führungskraft, also die Person, an die man direkt berichtet: Die Führungskraft nennt ihre Erwartungen hinsichtlich Richtung und Lernziel, und während des Lernens wirkt sie als Coach oder Mentor. Die Führungskraft sorgt dafür, dass Lernen ein Bestandteil der täglichen Arbeit wird und nicht irgendwo anders stattfinden muss.*

