

Learning Bundles von managerSeminare

Worum geht's? Sich selbst empowern, Mitarbeitende empowern – mit den Handouts von managerSeminare bauen Sie wesentliche Basiskompetenzen als Führungskraft und Teammitglied aus: selbstgesteuert, eigenverantwortlich, agil.

Was? Die monatlich erweiterte Bundle-Reihe bietet interaktive PDFs mit jeweils sechs Selbstlern-Modulen zu einem typischen Kompetenz-Aspekt. Die Inhalte sind in Abfolge und Didaktik standardisiert. Sie bieten jeweils lerngerechte Selbstreflexionen, Inputs, Beispiele und einen Abschluss-Check.

Für wen? Die Module eignen sich als Handouts für Selbstlerner und deren Teams. Als Weiterbildungsprofi/Multiplikatorin dürfen Sie die PDF-Inhalte im Rahmen Ihrer Schulungsaktivitäten an bis zu 100 Personen weitergeben. Damit gelten die Bundles auch als perfekte Mobile-Learning-Bausteine für Trainingsprofis.

Mitglieder von managerSeminare erhalten Sonderpreise auf alle Bundles.



Alle Bundles kennenlernen

www.managerseminare.de/LeadershipMedien/LearningBundles





LEADERSHIP

Potenzialentwicklung

Potenziale entwickeln

Learning Bundle mit 6 Units

Learning Bundle

Potenziale entwickeln

© 2023 managerSeminare Verlags GmbH

Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn

Tel: 0228-977910

info@managerseminare.de

www.managerseminare.de

Nutzungslizenz

Mit dem Bezug dieses Learning Bundles haben Sie eine Lizenz für den Gebrauch der Inhalte auf eigenen Endgeräten erworben. Außerdem dürfen Sie die Inhalte bis zu maximal 100 Personen inner- oder außerhalb Ihrer Organisation zugänglich machen. Für eine Zugänglichmachung an mehr als 100 Personen können Sie beim Verlag eine Multi-User-Lizenz erwerben. Die Inhalte dürfen nicht verkauft oder abgewandelt werden.

PDF-ISBN: 978-3-98856-348-4

Autor: Dr. Rolf Meier

Herausgeber der Learning Units: **managerSeminare** Verlags GmbH

Coverfoto: istockphoto 1496032605

Intro

Warum Mitarbeiterförderung?

Viele Mitarbeitende verfügen über Fähigkeiten und Fertigkeiten, die am Arbeitsplatz nicht oder nur partiell genutzt werden. Manch eine Person verfügt über spezifische Begabungen, mancher erledigt aufgrund seines überdurchschnittlichen Einsatzes seine Aufgaben schneller und besser als andere. Bei anderen Mitarbeitenden regt sich Unlust, weil sie zu lange immer wieder dieselben Routinearbeiten machen müssen. Das geht so weit, dass einzelne Mitarbeitende regelrecht unterfordert sind.



Klaus Donath ist seit über zehn Jahren in der Kundenbetreuung als Sachbearbeiter tätig. Er kommt mit allen Situationen gut zurecht, nimmt sich der Sorgen der Kunden an, kann alle Fragen beantworten. Viele Kolleg:innen schätzen seinen Rat. Eigentlich hätte Herr Donath längst befördert werden müssen, aber es gibt keine passende Planstelle. Frau Pertram, seine Vorgesetzte, macht sich Sorgen. Denn in den letzten Monaten scheint Herr Donath mehr und mehr die Lust an seiner Aufgabe zu verlieren, der er sich früher immer mit so viel Energie und Einsatz gewidmet hat.

Ungenutzte Fähigkeiten, besondere Begabungen, überdurchschnittlicher Einsatz, nachlassende Motivation, dies sind Umstände, die Sie als Führungskraft aufgreifen sollten, um über spezielle Fördermaßnahmen nachzudenken.

Ziele der Mitarbeiterförderung sind:

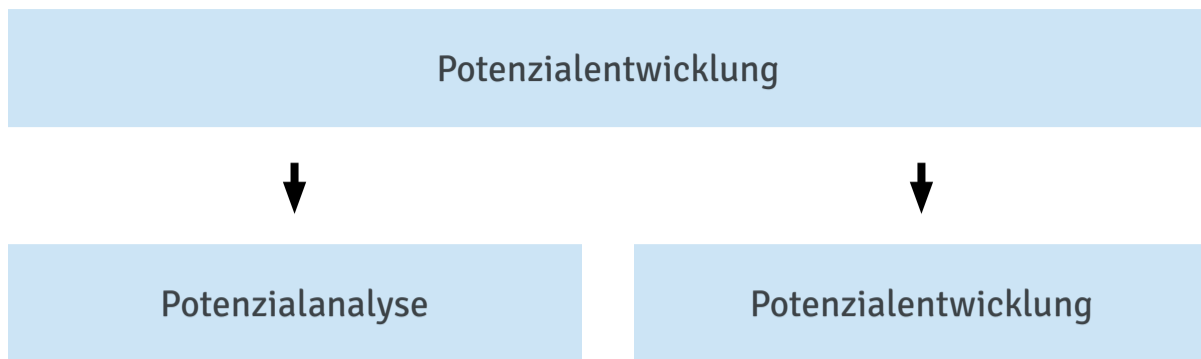
- Potenziale des Mitarbeiters nutzbar machen,
- den Mitarbeitenden richtig einzusetzen,
- dem Mitarbeitenden berufliche Perspektiven zu eröffnen.

Grundlage für die Förderung ist das Interesse des Mitarbeitenden. Alle Maßnahmen sollten auf freiwilliger Basis durchgeführt werden.



Kein Mitarbeitender sollte entwickelt werden, vielmehr möchte die Person sich entwickeln, und Sie als Führungskraft unterstützen sie dabei.

Mitarbeiterförderung besteht aus zwei Komponenten, der Potenzialanalyse und der Potenzialförderung.



Im Mittelpunkt der Potenzialanalyse steht die Prognose von Verhalten. Diese Prognose soll die Frage klären helfen, wie der Mitarbeitende in Zukunft am besten einzusetzen ist. Damit unterscheidet sich die Potenzialanalyse deutlich von der Leistungsbeurteilung.

Die Potenzialförderung leitet sich aus der Potenzialanalyse ab und beginnt meist mit einem Fördergespräch, an das sich gezielte Fördermaßnahmen anschließen.

Maßnahmen zur Mitarbeiterförderung sollten in Korrespondenz mit dem Bedarf der Organisation stehen. Dies ist eine ebenso einfache wie wichtige Aussage. Die Organisation hat Interesse, die besten Mitarbeitenden für bestimmte Positionen zu gewinnen und sie auf diese Positionen gut vorzubereiten. Dies setzt natürlich voraus, dass diese Stellen überhaupt zur Verfügung stehen. Beispielsweise hat es keinen Sinn, viele Mitarbeitende auf Führungspositionen vorzubereiten, wenn diese Führungspositionen gar nicht geschaffen werden können.

Viele Führungskräfte stehen Fördermaßnahmen zwiespältig gegenüber. So kann es doch dazu führen, dass sie über kurz oder lang ihre besten Mitarbeitenden verlieren. Dies ist aber kurzfristig gedacht. Denn das Ziel ist ja bei der Führungskraft und der Organisation gleich: Mitarbeitende zu fördern und damit ihre Leistungsfähigkeit und Motivation zu verbessern.

Sie als Führungskraft können durch eine gute Förderung viel dazu beitragen, es dem Mitarbeitenden leicht zu machen, seine Aufgaben zu erfüllen, ebenso engagiert neue Herausforderungen anzunehmen und seine Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Dienst der gemeinsamen Sache zu stellen.

Im Mittelpunkt stehen drei Fragen:

- Wie analysieren Sie die Potenziale einzelner Mitarbeitenden?
- Wie fördern Sie diese Potenziale?
- Wie nutzen Sie dazu das Kooperationsgespräch?
- Wie nutzen Sie Beurteilungen als Feedback-Instrument?

Die folgenden sechs Learning Units unterstützen Sie auf dem Weg, Potenziale zu entwickeln.

- **Unit 1: Potenziale erkennen**
- **Unit 2: Mit Zielvereinbarungen arbeiten**
- **Unit 3: Zielvereinbarungsgespräche vorbereiten**
- **Unit 4: Zielvereinbarungsgespräche führen**
- **Unit 5: Potenziale fördern**
- **Unit 6: Maßnahmen umsetzen**

Potenziale erkennen

Mitarbeitende haben bestimmte Kompetenzen, aber auch bestimmte Potenziale. Diese Potenziale können Sie gut für Ihre gemeinsame Arbeit nutzen, allerdings müssen Sie sie erst ermitteln.

Viele Mitarbeitende verfügen über Potenziale, die ungenutzt sind.



BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Wie analysieren Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeitenden?
- Wie vermeiden Sie Unter- und Überforderung?
- Wie wählen Sie passende Mitarbeitende für bestimmte Aufgaben aus?



Wie ermitteln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeitenden? Wie gehen Sie dabei vor?

Was funktioniert gut? Wo gibt es schon einmal Schwierigkeiten?

Keywords

Anforderungen des Arbeitsplatzes Diagnoseverfahren Förder-Assessment
Fremdeinschätzung Persönlichkeitstests Potenziale des Mitarbeitenden
Potentialprofile Selbsteinschätzung Überforderung ungenutzte Potenziale
Unterforderung

Achten Sie auf Über- und Unterforderung

Mitarbeitende sind von der Persönlichkeit mehr oder weniger gut geeignet für die Aufgaben, die sie erfüllen sollen. Bei schlechter Eignung müsste man sich eigentlich fragen, warum ausgerechnet dieser Mitarbeiter bzw. diese Mitarbeiterin für diese Arbeit eingesetzt wird. Aber wie Sie wissen, ist die Berufswahl von vielen Zufällen abhängig, ebenso die Frage, warum in der Organisation wer welchen Arbeitsplatz erhält. Manchmal sind es Zwänge, manchmal hat sich der Mitarbeitende aber auch selbst falsch eingeschätzt.



Ilonka Reiter wollte unbedingt im Sozialamt einer Kleinstadt arbeiten, weil sie wusste, dass dort das Arbeitsklima besonders gut ist und weil sie nach drei Jahren in der Kämmerei den Kontakt mit dem Bürger suchte. Erst im Nachhinein stellte sie fest, dass ihr die Schicksale, die sie im Amt erlebte, sehr an die Nerven gingen und dass sie aggressiven Antragstellern nicht gewachsen war. Frau Reiter bemühte sich wieder um eine Versetzung.

Besteht zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den Potenzialen des Mitarbeitenden zu wenig Übereinstimmung, kann es leicht zu Frustration und Demotivation kommen.

Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten:

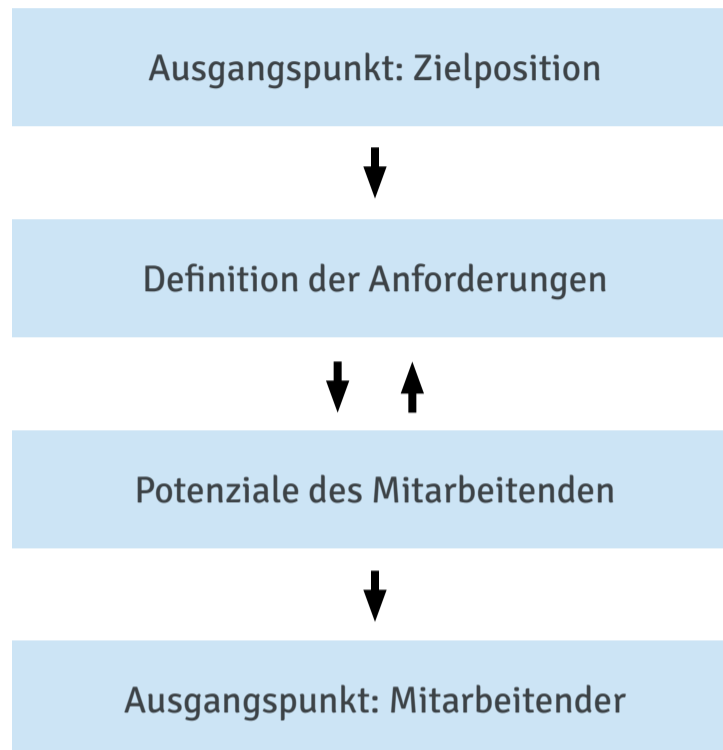
- Die Arbeit liegt dem Mitarbeitenden, sie füllt ihn aus, er ist zufrieden.
Hier ist keine Entwicklung nötig, aber Sie sollten darauf achten, dass beim Mitarbeitenden die Motivation erhalten bleibt und seine Aufgaben ausreichend Abwechslung mit sich bringen.
- Der Mitarbeitende ist überfordert, die Anforderungen sind zu hoch.
Eine Entwicklung ist nötig. Allerdings ist sie nur dann anzuraten, wenn die Potenziale so weit ausgebaut werden können, dass sie den Anforderungen entsprechen. Ansonsten sollten Sie nach einer anderen Verwendung suchen.
- Die Arbeit fordert den Mitarbeitenden zu wenig.
Eine Entwicklung ist anzuraten, um die Motivation zu erhalten und die Potenziale besser zu nutzen.



Sowohl bei Anzeichen von Unterforderung als auch Überforderung sollten Sie reagieren.

Erst dann können eigentlich die beiden zentralen Fragen beantwortet werden:

- Welche geforderten Potenziale sind beim Mitarbeitenden vorhanden?
- Welche Potenziale fehlen oder sind zu gering ausgeprägt?



Die Förderung kann natürlich auch über den Arbeitsplatz hinausgehen. Die Frage ist hier: Welche Potenziale sind ausbaufähig und im Rahmen welcher Aufgaben können sie am besten genutzt werden?

Das Anforderungsprofil bildet dann die Zielposition ab, auf die der Mitarbeitende hin entwickelt werden soll. Beispielsweise soll ein bestimmter Mitarbeitender auf eine Stellvertreterposition vorbereitet werden.

Je genauer Sie die Anforderungen der Zielposition beschreiben können, desto präziser kann auch ermittelt werden, wo Förderbedarf bei dem einzelnen Mitarbeitenden besteht.



Marion Edel sucht jemanden in ihrem Team, der sich nebenbei um die Öffentlichkeitsarbeit kümmert. Sie definiert die Anforderungen, vom sicheren Auftreten über Engagement und Motivationsfähigkeit bis zur Kommunikationsfähigkeit. Sie sieht sich ihre Mitarbeitenden auf diesem Hintergrund genauer an und wählt drei potenzielle Interessenten aus. Sie führt Gespräche mit allen drei Kandidaten.

An dem Beispiel zeigt sich, worauf es ankommt:

Erst sollten Sie überlegen, welche Anforderungen ein Mitarbeitender erfüllen muss, dann überprüfen, welcher Mitarbeitende welche Kompetenzen hat und schließlich, welche Mitarbeitende die Potenziale besitzen, die für die Position wichtig sind.

⟷ Zusammenfassung

- Überprüfen Sie die Kompetenzen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.
- Machen Sie sich ein Bild von den Potenzialen Ihrer Mitarbeitenden.
- Sammeln Sie Anhaltspunkte für ungenutzte Potenziale bei der Arbeit und darüber hinaus.
- Achten Sie auf Anzeichen der Über- oder Unterforderung.
- Erstellen Sie für Ihre Mitarbeitenden Potenzialprofile.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden sich hinsichtlich ihrer Potenziale selbst einschätzen.
- Nutzen Sie Anforderungsprofile, um Potenziale mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes abzugleichen.



Umsetzung

Welche Erkenntnisse nehmen Sie für Ihre Arbeit mit?

1.	
2.	
3.	

Was sind die ersten Schritte, die Sie sich vornehmen?

1.	
2.	
3.	





Lern-Check

1. Sie wollen die Potenziale eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin mit Blick auf einen bestimmten Arbeitsplatz fördern. Welche zwei Fragen stellen Sie?

Welche Kompetenzen und Potenziale besitzt er bzw. sie?	Ist er bzw. sie besser geeignet als andere Mitarbeitende?
Welche Kompetenzen muss er bzw. sie noch erwerben?	Welche Anforderungen stellt der Arbeitsplatz?
2. Welche Möglichkeiten gibt es, Daten für eine Potenzialanalyse zu gewinnen?

Assessments	Leistungstests
Intelligenztests	Persönlichkeitstests
3. Warum sollten Sie von der Zielposition ausgehen, wenn Sie Mitarbeitende entwickeln wollen?
4. Was tun Sie, wenn sich herausstellt, dass ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin an seinem/ihrer Arbeitsplatz überfordert ist?

Richtige Antwort = Falsche Antwort =

[Lern-Check Formular löschen](#)