

# Mitarbeiterführung

---

## Lernheft 4

### Fördern Sie

#### Inhaltsverzeichnis:

4.1	Einleitung .....	2
4.2	Warum ist Förderung wichtig? .....	2
4.3	Wie ermitteln Sie die Anforderungen an einen Mitarbeiter? .....	3
4.4	Wie ermitteln Sie den Qualifizierungsbedarf eines Mitarbeiters? .....	6
4.5	Wie ermitteln Sie das Potenzial eines Mitarbeiters? .....	7
4.6	Welche Möglichkeiten zur Förderung gibt es? .....	9
4.7	Selbstlernaufgaben .....	11
4.8	Zusammenfassung .....	11
4.9	Hausaufgabe .....	12
4.10	Lösungen zu den Selbstlernaufgaben .....	12

## 4.1 Einleitung

Förderung von Mitarbeitern ist unter zwei Aspekten wichtig. Zum einen müssen Ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben erledigen können. Zum anderen sollen sie aber auch die Chance haben, sich weiterzuentwickeln.

In diesem Lernheft erfahren Sie:

- warum die Förderung von Mitarbeitern wichtig ist
- wie Sie die Anforderungen an einen Mitarbeiter ermitteln
- wie Sie den Qualifizierungsbedarf eines Mitarbeiters ermitteln
- wie Sie die Potenzial eines Mitarbeiters ermitteln
- welche Möglichkeiten zur Förderung von Mitarbeitern es gibt

## 4.2 Warum ist Förderung wichtig?

Machen wir zu Beginn ein kleines Experiment.



Stellen Sie sich bitte vor, Sie müssen jeden Tag eine Aufgabe erledigen, der Sie nicht gewachsen sind. Notieren Sie spontan, mit welchem Gefühl Sie zur Arbeit gehen.

Wahrscheinlich sind Ihre Gefühle nicht besonders positiv. Vielleicht waren Sie am Anfang noch motiviert, die Aufgabe zu bewältigen. Relativ schnell macht sich dann aber Frust breit. Warum sollten Sie sich auch weiter mit der Aufgabe beschäftigen, wenn Sie von vornherein wissen, dass Sie sie sowieso nicht lösen können?

Machen wir noch ein kleines Experiment.



Stellen Sie sich jetzt bitte vor, Sie machen seit 10 Jahren ein und dieselbe Aufgabe. Heute hat Ihnen Ihr Vorgesetzter mitgeteilt, dass Sie diese Aufgabe auch in den nächsten 20 Jahren erledigen sollen. Andere Aufgaben sind für Sie nicht vorgesehen. Notieren Sie bitte wieder spontan Ihre Gefühle.

Hier dürften sich sehr schnell Langeweile und Frustration breit machen. Eine Aufgabe, die Sie in keiner Form mehr fordert, ist Gift für die Motivation. Nicht wenige würden sich nach so einer Ankündigung vielleicht sogar nach einem neuen Arbeitsplatz umsehen.

Genauso geht es auch Ihren Mitarbeitern. Sowohl Überforderung als auch Unterforderung wirken sich sehr negativ auf die Motivation und damit auf die Leistungsbereitschaft auf. Wer ständig Aufgaben erledigen soll, für die er nicht genügend qualifiziert ist, wird irgendwann resignieren und keine eigenen Anstrengungen mehr unternehmen. Aber auch jemand, der immer wieder dieselben langweiligen Routineaufgaben macht, wird keine guten Leistungen mehr erbringen. Wahrscheinlich ist es ihm irgendwann schlicht und einfach egal, welches Ergebnis seine Arbeit liefert.

Daher müssen Sie Ihre Mitarbeiter fördern – und zwar in **zwei Bereichen**:

1. Sie müssen sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter die an sie gestellten Aufgaben erfüllen können.
2. Sie müssen Potenziale Ihrer Mitarbeiter weiterentwickeln.

Diese Förderung zahlt sich nicht nur in einer höheren Qualität der Ergebnisse aus. Mitarbeiter, die wissen, dass sie gut auf neue Aufgaben und Herausforderungen vorbereitet werden, sind in der Regel auch sehr engagiert und motiviert bei Sache.

### 4.3 Wie ermitteln Sie die Anforderungen an einen Mitarbeiter?

Die Anforderungen an einen Mitarbeiter ergeben sich aus den Anforderungen seines Arbeitsplatzes. Diese Anforderungen werden zum Beispiel in einer **Stellenbeschreibung** festgehalten. Sie umfasst in der Regel:

- eine Bezeichnung der Stelle
- eine genaue Einordnung der Stelle im Unternehmensaufbau
- eine detaillierte Beschreibung der Hauptaufgaben
- eine detaillierte Beschreibung der Nebenaufgaben
- eine detaillierte Beschreibung eventueller Führungsaufgaben (zum Beispiel Anzahl und Funktion der unterstellten Mitarbeiter, Weisungsbefugnisse und so weiter)
- eine detaillierte Beschreibung eventueller Budgetverantwortung (zum Beispiel Vorgaben zur Beantragung, zum Verwendungsnachweis und so weiter)

#### **Halten Sie die Stellenbeschreibungen aktuell**

Stellenbeschreibungen veralten sehr schnell. Gerade die Aufgaben ändern sich im Tagesgeschäft sehr häufig. Prüfen Sie daher, ob die Stellenbeschreibungen auf dem neusten Stand sind und aktualisieren Sie sie gegebenenfalls.



Nehmen Sie sich einen kurzen Moment Zeit und erstellen Sie eine Beschreibung für die Stelle, die Sie aktuell besetzen.

### **Konzentrieren Sie sich auf die kritischen Tätigkeiten**

Zum Teil sind die Aufgabenbeschreibungen in einer Stellenbeschreibung sehr umfangreich und sehr detailliert, zum Teil aber auch sehr allgemein. Dann ist es nicht immer einfach, ein exaktes Aufgabenprofil zu erstellen. Nehmen Sie dann nur die Tätigkeiten unter die Lupe, die wirklich wichtig sind. Das sind zum Beispiel Tätigkeiten, die zu Problemen führen, wenn sie nicht erfolgreich abgeschlossen werden. Welche Tätigkeiten im Einzelnen erfolgskritisch sind, ermitteln Sie am besten gemeinsam mit dem Mitarbeiter.

Achten Sie aber darauf, dass sich wirklich nur auf die erfolgskritischen Tätigkeiten beschränken. Das sind in der Regel nicht mehr als maximal 10 pro Mitarbeiter.



Notieren Sie die erfolgskritischen Tätigkeiten Ihrer aktuellen Stelle.

Die **Anforderungen an einen Mitarbeiter** lassen sich direkt aus der Stellenbeschreibung und gegebenenfalls aus der Analyse der kritischen Tätigkeiten ableiten. Dabei werden grundsätzlich fünf wesentliche Bereiche unterschieden:

#### **1. körperliche Eignung**

Sie spielt lediglich in Berufen eine Rolle, bei denen körperlich gearbeitet wird – zum Beispiel im Handwerk oder in der Herstellung.

#### **2. Fachkompetenz**

Dieser Bereich umfasst die Fähigkeiten, die der Arbeitsplatz erfordert. Er bildet damit den wichtigsten Bereich. Zur Fachkompetenz gehören zum Beispiel Kenntnisse in einem Fachgebiet, juristische Kenntnisse oder auch Kenntnisse im Umgang mit einem bestimmten Computerprogramm.

#### **3. Methodenkompetenz**

In diesen Bereich gehören Methoden wie das Projektmanagement oder Präsentationstechnik.

#### 4. Sozialkompetenz

Dieser Bereich umfasst allgemein Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen – zum Beispiel Kommunikation und Zusammenarbeit.

#### 5. persönliche Kompetenzen

In diesen Bereich gehören der Charakter und persönliche Eigenschaften des Mitarbeiters – zum Beispiel Kritikfähigkeit, Kreativität, problemorientiertes Denken und Entscheidungsfreude.

In diesen fünf Bereichen können Sie dann noch einmal zwischen **Muss-Anforderungen** und **Kann-Anforderungen** unterscheiden. Die Muss-Anforderungen muss ein Mitarbeiter in jedem Fall abdecken, damit er den Anforderungen der Stelle überhaupt genügen kann. Ein Mitarbeiter, der im Fahrdienst eingesetzt wird, benötigt zum Beispiel einen Führerschein. Kann-Anforderungen dagegen sind wünschenswert, aber nicht zwingend erforderlich. So wäre es zum Beispiel wünschenswert, wenn ein Mitarbeiter im Fahrdienst nicht nur PKWs fahren dürfte, sondern auch LKWs.

#### Stufen Sie ab

Etwas feiner wird die Abstufung, wenn Sie die Anforderungen mit den Kategorien sehr wichtig, wichtig und weniger wichtig gewichten.

Überlegen Sie sich für Ihre aktuelle Stelle: Welche Anforderungen müssen Sie erfüllen? Wie wichtig sind die Anforderungen? Machen Sie sich Notizen für die fünf Bereiche.

#### körperliche Eignung

#### Fachkompetenz

#### Methodenkompetenz

#### Sozialkompetenz

#### persönliche Kompetenzen



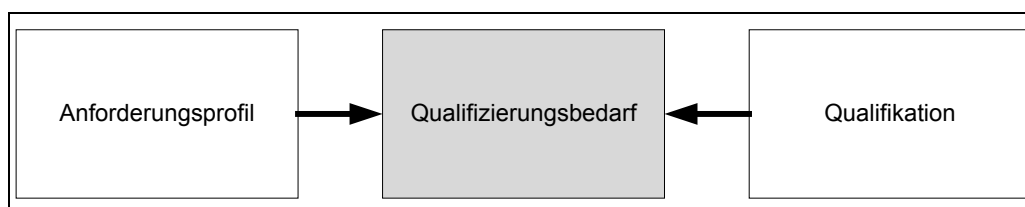
Als Ergebnis erhalten Sie ein **Anforderungsprofil**, das exakt beschreibt, welche Voraussetzungen ein Mitarbeiter mitbringen muss und mitbringen sollte, um eine Stelle möglichst optimal auszufüllen.

#### Übertreiben Sie es nicht

Halten Sie nicht zu viele Anforderungen fest. Vor allem bei den Kann-Anforderungen entsteht sonst sehr schnell eine lange unübersichtliche Liste. Konzentrieren Sie sich auf die 10 bis 15 wichtigsten Anforderungen. Diese Anforderungen sollten Sie dann aber möglichst exakt beschreiben.

## 4.4 Wie ermitteln Sie den Qualifizierungsbedarf eines Mitarbeiters?

Der **Qualifizierungsbedarf** eines Mitarbeiters ergibt sich unmittelbar aus dem Vergleich des Anforderungsprofils einer Stelle mit der aktuellen Qualifikation des Mitarbeiters.



**Abb. 4.1:** Ableitung des Qualifizierungsbedarfs

Aus dem Anforderungsprofil kann eine **Soll-Qualifikation** abgeleitet werden, die der aktuellen **Ist-Qualifikation** des Mitarbeiters gegenübersteht. In der Regel wird es hier Abweichungen geben – vor allem dann, wenn ein Mitarbeiter neue Aufgaben übernimmt oder neu eingestellt wurde.

Wie Sie die aktuelle Ist-Qualifikation einschätzen, hängt von dem jeweiligen Bereich ab. Für die Fachkompetenz eignen sich zum Beispiel Tests oder Arbeitsproben. Bei der Methoden- und Sozialkompetenz können Sie den Mitarbeiter eine Einschätzung vornehmen lassen. Sie können die Fähigkeiten aber auch selbst beurteilen. Wenn Sie dabei Kategorien wie stark ausgeprägt, normal ausgeprägt und weniger stark ausgeprägt benutzen, lassen sich sehr schnell Abweichungen entdecken.

#### Ein Beispiel:

Für eine Stelle sind Fachkenntnisse sehr wichtig. Kenntnisse im Bereich Präsentationstechnik und Projektmanagement sind wichtig. Ein Test hat für einen Mitarbeiter sehr hohe beziehungsweise sehr stark ausgeprägte Fachkenntnisse ergeben. Im Bereich Präsentationstechnik sind seine Kenntnisse normal ausgeprägt. Beim Projektmanagement sind die Kenntnisse dagegen weniger stark ausgeprägt. Hier besteht also eine Abweichung im Punkt Projektmanagement.

Den Qualifizierungsbedarf sollten Sie aber nicht nur anhand von Tests und Einschätzungen ermitteln. Suchen Sie das **Gespräch mit dem Mitarbeiter**. Dabei können Sie zum Beispiel über folgende Punkte sprechen:

- Welche Aufgaben hat der Mitarbeiter bisher mit welchen Ergebnissen bearbeitet?
- Stehen unter Umständen Veränderungen am Arbeitsplatz oder im Umfeld an?
- Wie sieht es mit der Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern oder Abteilungen aus?
- Wo fehlen dem Mitarbeiter Qualifikationen?
- Wie schnell müssen die Lücken geschlossen werden?

Das Thema „Fördergespräche“ wird im Lernheft „Mitarbeitergespräche führen“ vertieft.

## 4.5 Wie ermitteln Sie das Potenzial eines Mitarbeiters?

Sie sollten die Kompetenzen eines Mitarbeiters nicht nur mit Blick auf seinen aktuellen Arbeitsplatz betrachten. Bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich über die aktuellen Anforderungen hinaus weiterzuentwickeln. Davon profitieren beide Seiten: Der Mitarbeiter lernt neue Aufgabengebiete kennen und entdeckt vielleicht auch Bereiche, die ihm mehr Spaß machen als sein aktueller Arbeitsbereich. Das Unternehmen erhält Mitarbeiter, die flexibel einsetzbar sind und genau die Aufgaben erledigen können, die zu ihrem individuellen Profil passen. Das steigert in der Regel auch die Motivation und damit die Qualität der Ergebnisse.

### Lassen Sie Ihre Mitarbeiter über den Tellerrand blicken

Kaum noch ein Arbeitsprozess steht heute komplett isoliert für sich. In der Regel ist er Teil eines komplexeren Ablaufs. Geben Sie Ihren Mitarbeiter die Möglichkeit, den gesamten Prozess kennenzulernen. Damit erhält die eigene Arbeit einen anderen Stellenwert. Außerdem wird schneller klar, welche Konsequenzen Fehler im gesamten Ablauf haben können.

Es lohnt sich aber noch aus einem weiteren Grund, die Potenziale Ihrer Mitarbeiter unter die Lupe zu nehmen. Denn vielleicht verbirgt sich in Ihrem Team ja ein noch unerkanntes Talent für einen bestimmten Aufgabenbereich? Und das werden Sie nur durch eine Potenzialanalyse herausfinden.

### Entwickeln Sie nicht ins Blaue hinein

Eine Potenzialanalyse und eine Potenzialentwicklung machen nur Sinn, wenn Sie dem Mitarbeiter auch entsprechende Perspektiven bieten können. Andernfalls sorgen Sie unter Umständen nur für viel Frust. Denn der Mitarbeiter verspricht sich vielleicht einen beruflichen Aufstieg oder eine neue Herausforderung, die Sie aber gar nicht erfüllen können.

Um die Potenziale Ihre Mitarbeiter zu entwickeln, gehen Sie in **zwei Schritten** vor:

**1. Schritt:      Analysieren Sie die Potenziale**

**2. Schritt:      Fördern Sie die Potenziale**

Bei der **Potenzialanalyse** geht es um den Ist-Zustand.

- Welche besonderen Fähigkeiten hat der Mitarbeiter?
- Welche besonderen persönlichen Eigenschaften hat er?
- Welche Interessen hat er?

Diese Punkte können Sie zum Beispiel mit einer Selbsteinschätzung des Mitarbeiters abfragen, die Sie durch eigene Beobachtungen ergänzen. Auch Gespräche mit dem Mitarbeiter bieten eine gute Gelegenheit entsprechende Daten zu erheben.

Aus der Analyse können Sie dann ein **Potenzialprofil** ableiten und so mögliche neue Aufgabenbereiche ermitteln – zum Beispiel eine Position als Führungskraft oder Projektleiter. Dazu können Sie das Potenzialprofil auch mit den Anforderungsprofilen verschiedener Stellen vergleichen.

**Eine Potenzialanalyse muss immer auf ein Ziel hinweisen**

Eine Potenzialanalyse, die kein Ziel liefert, bleibt immer Selbstzweck. Denn im zweiten Schritt – der Förderung – müssen Sie Maßnahmen festlegen, die für das Erreichen des Ziels erforderlich sind. Einfach nur festzuhalten, dass ein Mitarbeiter besonders kommunikativ und kreativ ist, nützt Ihnen wenig, wenn Sie nicht wissen, wie Sie dieses Potenzial einsetzen wollen.

**Stellen Sie die Potenzialanalyse auf eine solide Basis**

Nur eine Selbst- oder nur eine Fremdeinschätzung kann schnell zu einem falschen Bild führen. Versuchen Sie daher am besten Daten aus mehreren Quellen zu nutzen: Eine Selbsteinschätzung des Mitarbeiters, eine Fremdeinschätzung durch Kollegen und eine Fremdeinschätzung durch eine Führungskraft.

Nach der Analyse und der Festlegung des Ziels geht es im zweiten Schritt darum, **konkrete Maßnahmen** zum Erreichen des Ziels zu definieren. Besprechen Sie hier gemeinsam mit dem Mitarbeiter, was zu tun ist, damit er mit Ihrer Unterstützung das Ziel erreichen kann. Leiten Sie dann konkrete Maßnahmen ein.

Denken Sie dabei aber bitte daran, dass die Perspektiven für den Mitarbeiter auch realistisch sein müssen. Es macht keinen Sinn, einen Mitarbeiter auf eine Stelle als Führungskraft vorzubereiten, wenn in absehbarer Zeit überhaupt keine entsprechende Stelle frei wird. Das sorgt nur für Frust und das unangenehme Gefühl, sich umsonst angestrengt zu haben. Entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter daher nach dem konkreten Bedarf.



## 4.6 Welche Möglichkeiten zur Förderung gibt es?

Eine gängige Maßnahme zur Förderung von Mitarbeitern ist die **Schulung über ein Seminar** oder eine ähnliche Veranstaltung. Diese Veranstaltung eignen sich vor allem dann, wenn es um allgemeines Wissen zu einem bestimmten Gebiet geht – zum Beispiel zum Projektmanagement. Auf die individuellen Anforderungen eines Mitarbeiters kann in Seminaren oder Workshops allerdings nur sehr eingeschränkt eingegangen werden.

Bei externen Schulungen liegt das in vielen Fällen allein an der Zahl der Teilnehmer und einem Dozenten, der mit den besonderen Anforderungen nicht vertraut ist. Aber auch interne Schulungen können nur im beschränkten Umfang individuelle Wünsche der Teilnehmer berücksichtigen. Sie haben aber zumindest den großen Vorteil, dass die Inhalte exakt für das Unternehmen passen.

Für die gezielte individuelle Förderung von Mitarbeitern sind Methoden wie **Mentoring und Coaching** deutlich besser geeignet. Hier wird ein Mitarbeiter durch den Coach oder den Mentor gezielt auf seine neuen Aufgabenbereiche vorbereitet. Das kann sowohl Fach- als auch Methoden- und Sozialkompetenzen umfassen.

### Was unterscheidet Mentoring und Coaching?

Beim Mentoring gibt ein erfahrener Mitarbeiter sein Wissen an einen unerfahrenen Mitarbeiter weiter. Der Mentor stammt dabei häufig aus dem eigenen Unternehmen und wird nicht speziell für seine Tätigkeit ausgebildet.

Beim Coaching geht es nicht nur um die Weitergabe von Wissen, sondern auch um die Begleitung und Unterstützung im Tagesgeschäft. Dazu werden in vielen Fällen externe Coaches eingesetzt, die für ihre Tätigkeit speziell ausgebildet werden.

Eine weitere Alternative ist ein **Praktikum** – zum Beispiel in einem anderen Unternehmensbereich. Allerdings muss das Praktikum betreut werden und der Praktikant muss mit anspruchsvollen Aufgaben beschäftigt werden. Ein Praktikum, in einer anderen Abteilung, bei dem der Praktikant lediglich bei Besprechungen mit am Tisch sitzt, wird keine brauchbaren Ergebnisse liefern.

### Ein Praktikum liefert vor allem Praxiserfahrungen

Ein Praktikum eignet sich nur sehr eingeschränkt, wenn es um den Erwerb von Kompetenzen geht. Allein durch ein Praktikum wird ein Mitarbeiter zum Beispiel nicht das nötige Handwerkszeug für die Leitung eines Projekts erwerben können. Ein Praktikum ist aber ideal geeignet, wenn es um die praktische Anwendung von Wissen geht.

Weitere Varianten für die Mitarbeiterförderung sind:

#### – **Jobenlargement und Jobenrichment**

Hier werden die Aufgaben und Kompetenzen des aktuellen Arbeitsplatzes erweitert. Ein Mitarbeiter könnte zum Beispiel Teilaufgaben in einem Projekt übernehmen oder ein Teilprojekt eigenverantwortlich leiten.

#### – **Jobrotation**

Hier wechselt ein Mitarbeiter eine bestimmte Zeit auf einen anderen Arbeitsplatz.

– **Übernahme von Sonderaufgaben**

Hier übernimmt ein Mitarbeiter Aufgaben, die nicht direkt mit seinem Arbeitsplatz zusammenhängen – zum Beispiel eine Tätigkeit als Datenschutzbeauftragter.

– **Auslandsaufenthalte**

Sie bieten sich vor allem in großen Unternehmen an, die in mehreren Ländern aktiv sind. Aber auch bei kleineren Unternehmen könnte ein Mitarbeiter zum Beispiel für eine bestimmte Zeit bei einem Partnerunternehmen im Ausland arbeiten.

Die Fördermaßnahmen können selbst wieder dazu führen, dass die Qualifikation des Mitarbeiters nicht mehr zu den aktuellen Anforderungen passt. Ein Mitarbeiter, der ein Jahr im Ausland arbeiten soll, muss zum Beispiel Fremdsprachenkenntnisse haben. Ein Mitarbeiter, der erste Erfahrungen mit der Mitarbeiterführung in einem Teilprojekt sammeln soll, benötigt Kenntnisse im Projektmanagement.

**Stimmen Sie Fördermaßnahmen immer ab**

Als Führungskraft können Sie in der Regel nicht alleine entscheiden, welche Fördermaßnahmen für einen bestimmten Mitarbeiter ergriffen werden. Stimmen Sie sich hier mit der Personalabteilung ab und schlagen Sie Maßnahmen vor.

Allerdings lassen sich nicht alle Bereiche gleich gut fördern. Bei der Fach- und auch der Methodenkompetenz können Sie in der Regel Lücken sehr gut schließen. Bei der Sozialkompetenz und den persönlichen Kompetenzen dagegen ist eine Förderung in Teilen schwierig. Sie können einem Mitarbeiter zwar in einer Schulung die wichtigsten Grundlagen der Mitarbeiterführung beibringen und ihn auch mit dem nötigen Handwerkszeug ausstatten, ob er diese Kenntnisse aber auch praktisch anwenden kann, lässt sich kaum beeinflussen.

Noch schwerer lassen sich **Charaktereigenschaften** verändern. Ein aufbrausender und jähzorniger Mensch wird sich auch nach einer Schulung oder einem Coaching nur selten in einen zugewandten und geduldigen Mensch verwandeln. Hier können Sie negative Eigenschaften in der Regel nur reduzieren, aber kaum komplett ausschalten.

**Achten Sie unbedingt auf die Motivation**

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Förderung ist die Motivation des Mitarbeiters. Je höher die Motivation des Mitarbeiters und je höher seine aktuelle Qualifikation ist, desto bessere Ergebnisse werden auch die Fördermaßnahmen zeigen. Auch ein Mitarbeiter mit hoher Motivation, aber niedriger Qualifikation wird durch eine Förderung in der Regel große Fortschritte machen. Bei einem Mitarbeiter mit niedriger Motivation dagegen zeigt eine Förderung unter Umständen keine Wirkung – allein deshalb, weil der Mitarbeiter selbst gar nicht an einer Weiterentwicklung interessiert ist.

## 4.7 Selbstlernaufgaben



1. Welche zwei Bereiche umfasst die Mitarbeiterförderung?
2. Welche Informationen werden in der Regel in einer Stellenbeschreibung festgehalten?
3. Welche fünf Bereiche lassen sich bei den Anforderungen an einen Mitarbeiter unterscheiden?
4. Ordnen Sie die verschiedenen Anforderungen dem passenden Bereich zu. Ein Beispiel: Eine Mindestgröße gehört zum Bereich körperliche Eignung.
  - a. Kenntnisse im Projektmanagement
  - b. Ausdauer
  - c. Zusammenarbeit
  - d. juristische Fachkenntnisse
5. Wie ermitteln Sie ein Anforderungsprofil für einen Mitarbeiter?
6. Nennen Sie Instrumente, um die Ist-Qualifikation eines Mitarbeiters zu ermitteln.
7. Was ist für die Entwicklung von Potenzialen zwingend erforderlich? Warum?
8. Welche Fördermaßnahmen kennen Sie neben einer Schulung?
9. In welchen Bereichen lassen sich durch Fördermaßnahmen nur schwer Veränderungen erzielen?

## 4.8 Zusammenfassung



Die Förderung von Mitarbeiter muss sie einerseits für die Anforderungen der Arbeitsstelle qualifizieren, andererseits aber auch die Potenziale entwickeln.

Anforderungen an einen Mitarbeiter werden zum Beispiel in Stellenbeschreibungen festgehalten. Dabei werden verschiedene Bereiche wie zum Beispiel Fachkompetenzen und Sozialkompetenzen unterschieden.

Aus dem Vergleich von Ist- und Soll-Qualifikation ergibt sich der Qualifizierungsbedarf.

Für die Entwicklung der Potenziale sollten Sie im ersten Schritt die vorhandenen Potenziale analysieren. Im zweiten Schritt fördern Sie die Potenziale.

Für die Förderung stehen Ihnen unterschiedliche Maßnahmen zur Verfügung. Neben einer Schulung können Sie zum Beispiel auch Coaching und Mentoring einsetzen.



## 4.9 Hausaufgabe

1. Sie haben in Ihrem Team einen Mitarbeiter, der Ihnen immer wieder positiv durch seinen Einsatz, sein Engagement und sein Fachwissen auffällt. Da Sie im Moment gerade nach einem Stellvertreter für sich suchen, wollen Sie diesen Mitarbeiter auf diese Rolle vorbereiten.

Beschreiben Sie die verschiedenen Schritte, die Sie für die Förderung dieses Mitarbeiters durchführen. Beginnen Sie dabei mit der Erstellung eines Stellenprofils Ihrer aktuellen Stelle. Im letzten Schritt halten Sie konkrete Maßnahmen fest. Informationen, die Ihnen nicht bekannt sind, können Sie dabei beliebig ergänzen beziehungsweise fiktive Daten verwenden.



## 4.10 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben

1. Sie müssen sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter die an sie gestellten Aufgaben erfüllen können. Außerdem müssen Sie Potenziale Ihrer Mitarbeiter weiter.
2. Eine Stellenbeschreibung umfasst in der Regel:
  - eine Bezeichnung der Stelle
  - eine genaue Einordnung der Stelle im Unternehmensaufbau
  - eine detaillierte Beschreibung der Hauptaufgaben
  - eine detaillierte Beschreibung der Nebenaufgaben
  - eine detaillierte Beschreibung eventueller Führungsaufgaben (zum Beispiel Anzahl und Funktion der unterstellten Mitarbeiter, Weisungsbefugnisse und so weiter)
  - eine detaillierte Beschreibung eventueller Budgetverantwortung (zum Beispiel Vorgaben zur Beantragung, zum Verwendungsnachweis und so weiter)
3. Die Anforderungen an einen Mitarbeiter lassen sich in die folgenden Bereiche untergliedern:
  - körperliche Eignung
  - Fachkompetenz
  - Methodenkompetenz
  - Sozialkompetenz
  - persönliche Kompetenzen
4.
  - a. Kenntnisse im Projektmanagement gehören zur Methodenkompetenz.
  - b. Ausdauer gehört zu den persönlichen Kompetenzen.
  - c. Zusammenarbeit gehört zur Sozialkompetenz.
  - d. Juristische Fachkenntnisse gehören zur Fachkompetenz.
5. Ein Anforderungsprofil ermitteln Sie durch den Vergleich von Ist- und Soll-Qualifikation.

6. Um die Ist-Qualifikation zu ermitteln, können Sie Test und Arbeitsproben verwenden. Weitere Instrumente sind die Fremd- und die Selbsteinschätzung.
7. Für die Potenzialentwicklung ist zwingend ein Ziel erforderlich. Andernfalls ist der Mitarbeiter unter Umständen frustriert, weil seine Anstrengungen sich nicht in konkreten Veränderungen niederschlagen.
8. Weitere Fördermaßnahmen sind:
  - Mentoring
  - Coaching
  - Praktikum
  - Jobenlargement
  - Jobenrichment
  - Jobrotation
  - Übernahme von Sonderaufgaben
  - Auslandsaufenthalte
9. Nicht gut fördern lassen sich Sozialkompetenz und persönliche Kompetenzen. Hier können zwar Grundlagenwissen und Handwerkszeug vermittelt werden. Allerdings führt das nicht immer auch zu nachhaltigen Veränderungen.