

Die fachliche und persönliche Entwicklung erfahrener Mitarbeiter wird in vielen Unternehmen unterschätzt. Gerade in der Dienstleistungsbranche ist dies ein schwer wiegender Fehler, da hier das Wissen, die Erfahrung und das Auftreten erfolgsentscheidend sind. In der Konsequenz sehen sich viele Personalentwickler mit der Herausforderung konfrontiert, den erfahrenen Mitarbeiter in den Fokus der Personalentwicklung zu stellen. Im Folgenden werden am Beispiel der Dienstleistungsbranche Praktiken vorgestellt, wie Personalentwicklungsarbeit für erfahrene Mitarbeiter aussehen kann, wie Erfolge erzielt und Herausforderungen gemeistert werden können.

Erfahrene Mitarbeiter im Fokus

Die Humanressource gehört in der Dienstleistungsbranche zu einem der entscheidenden Erfolgs- und Konkurrenzfaktoren. Der Mitarbeiter verkauft nicht ein Produkt, sondern sich selbst und ist damit direkt für den Erfolg oder Nichterfolg eines Unternehmens mitverantwortlich. Um dem besonderen Wert des erfahrenen Mitarbeiters gerecht zu werden, sind effiziente Personalentwicklungsmaßnahmen gefragt. Dabei ist eine enge Abstimmung zwischen Personal- und Organisationsentwicklung unumgänglich: Karrierewege müssen mit entsprechenden Organisationsstrukturen und Hierarchien abgestimmt sein,

Visionen und strategische Ziele von Unternehmen und Mitarbeitern Hand in Hand gehen, klar definierte Rollen sowie Arbeits- und Kommunikationsprozesse aufgesetzt sein. Nur so kann Orientierung und Perspektive vermittelt sowie Raum für (selbst)motiviertes Handeln geschaffen werden.

I. Systematische Kompetenzentwicklung (KE) für erfahrene Mitarbeiter
Oft wird die kontinuierliche und gleichzeitig individuelle Kompetenzentwicklung von erfahrenen Mitarbeitern unterschätzt. Viele Vorgesetzte gehen davon aus, dass der Erfahrene seinen Job „in- und auswendig“ kennt und jederzeit mit schwierigen Situationen zurechtkommt. Diese Fehleinschätzung zeigt sich vor allem dann, wenn fachliche Expertise und Selbstständigkeit als ausreichende Kompetenz für Managementaufgaben angesehen werden. Eine systematische Kompetenzentwicklung hingegen stellt sicher, dass fortwährend Kompetenzen aufgebaut werden, die sowohl die individuellen Stärken und Schwächen des Mitarbeiters als auch die Anforderungen an seine Tätigkeit berücksichtigen. Aus der

Literatur und Praxis sind zahlreiche Lernmethoden zum Aufbau von Wissen (web-/computer-based learning, blended-learning, on/off the job) bekannt. Für eine fundierte und systematische Aus- und Weiterbildung bietet sich an, eine unternehmensspezifische „Zielkompetenzstruktur“ des Mitarbeiters zu entwickeln (Abb. 1).

Dabei werden bei der Ausbildung von Mitarbeitern fachbereichsübergreifende und fachbereichsspezifische Kompetenzen aufeinander abgestimmt. So kann mit möglichst geringem Reibungsverlust maximales Experten-Know-how im Team – und somit im gesamten Unternehmen – gewährleistet werden. Zudem erlaubt das Modell einen individuellen Ansatz der Kompetenzentwicklung, was gerade für erfahrene Mitarbeiter von Vorteil ist. Denn es wird genau dort angesetzt, wo der Entwicklungsstand des Mitarbeiters und die jeweilige Arbeits-

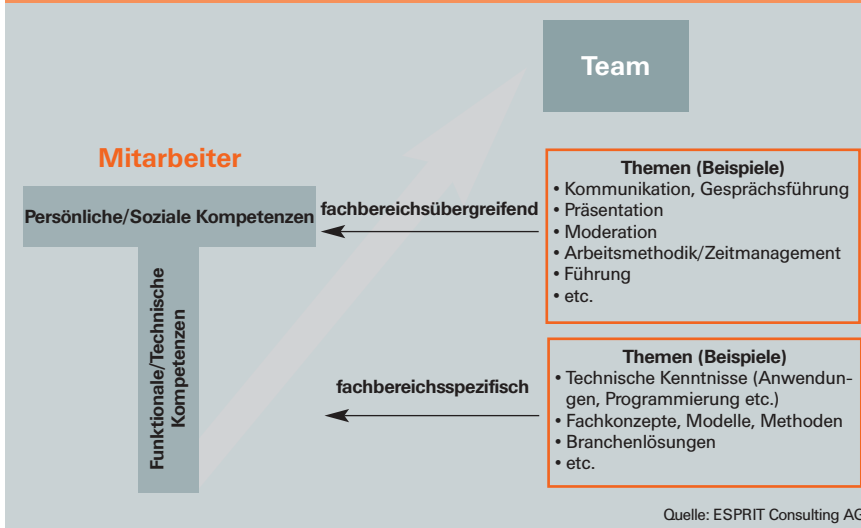


*Christa Chester, Diplompsychologin, ist bei der Esprit Consulting AG, ein international tätiges IT und Management Beratungshaus, für den Bereich Human Resources mit Schwerpunkt Personalentwicklung verantwortlich.
Kontakt: christa.chester@esprit-consulting.de*

Stichworte in diesem Beitrag:

- Know how im Team
- Supervision
- resourceorientiert
- Aquis Arbeit

Abb. 1: Das T-Modell als Grundlage von Kompetenzentwicklung



aufgabe eine KE-Maßnahme erfordern. So liegt in der Beratungsbranche der Kompetenzfokus bei erfahrenen Beratern beispielsweise auf Themen wie Projektmanagement oder Akquise, wie Führung und Steuerung von Teams sowie auf langfristig angelegten Fachexpertenprogrammen.

Zu einer systematischen KE zählt aber auch eine ausgewogene Methodik, die in der konkreten Planung und Umsetzung von Ausbildungsmaßnahmen berücksichtigt werden muss. Dabei geht es um die Frage, wie Kompetenzen stabil aufgebaut werden können. Hier gilt eine einfache Regel: Die zu erwerbende Kompetenz und der Mitarbeiter (mit seiner Lerntypenpräferenz und seinem Erfahrungshintergrund) bestimmen die gewählte Methode. Für eine systematische KE empfiehlt es sich, unterschiedliche Methoden in einem ausgewogenen Verhältnis anzuwenden, wie dies im Esprit 3-Säulen-Modell ersichtlich wird (Abb. 2).

Formelles Training

Formelle Lernmethoden für erfahrene Mitarbeiter sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie neben fachlichem Input ein großes Maß an Erfahrungsaustausch und Praxisfallbearbeitung gewährleisten. Me-

thoden wie Supervision oder Intervention (Peer-Beratung in der Gruppe) sowie der moderierte Erfahrungsaustausch („Lessons Learned“, „Best Practices“) und ressourcenorientiertes Arbeiten mit Gruppen sind Beispiele für erfolgreiche Trainingsmethoden. Dabei wird vom Trainer ein hohes Maß an Methodenflexibilität und Prozessorientierung gefordert. Bei der Bearbeitung von verhaltensorientierten Themen (Persönlichkeits- und Sozialkompetenzthemen) kann der Lernerfolg deutlich erhöht werden, wenn parallel oder nach einem Training eine individuelle Betreuung der Teilnehmer in Form von Coachings erfolgt.

Training on the Job

Kompetenzen und Erfahrung im Rahmen der täglichen Aufgaben und Tätigkeiten zu erwerben, stellt in vielen Ausbildungskonzepten eine solide Grundlage für KE dar. Entscheidendes Erfolgskriterium für diese Lernmethode ist eine gute und individuelle Betreuung durch Know-how-Träger in Form von entwicklungsorientiertem Führen oder Coaching. Dabei ist der Coach oder die Führungskraft von Erfahrenen besonders gefordert: Denn mit zunehmendem Erfahrungsschatz des Mitarbeiters sollte zusehends die Rolle des Experten und Ratgebers verlassen werden zugunsten der eines Begleiters, der den Mitarbeiter darin unterstützt, vorhandenes Wissen für die Lösung anstehender Aufgaben nutzbar zu machen (= lösungsorientiertes respektive ressourcenorientiertes Arbeiten). So lässt sich beispielsweise manche aktuelle Konfliktsituation im Team meistern, indem erprobte Lösungswege aus vergleichbaren Berufs- und Privatsituationen herangezogen werden.

Selbstinitiiertes Lernen

Der Weg des selbstverantwortlichen Vorantreibens eigener Kompetenzen wird zur relevanten und effektiven KE-Methode, wenn im Unternehmen Werte wie Eigeninitiative und Selbstverantwortung be-

Abb. 2: Das 3-Säulen-Modell für systematische Kompetenzentwicklung

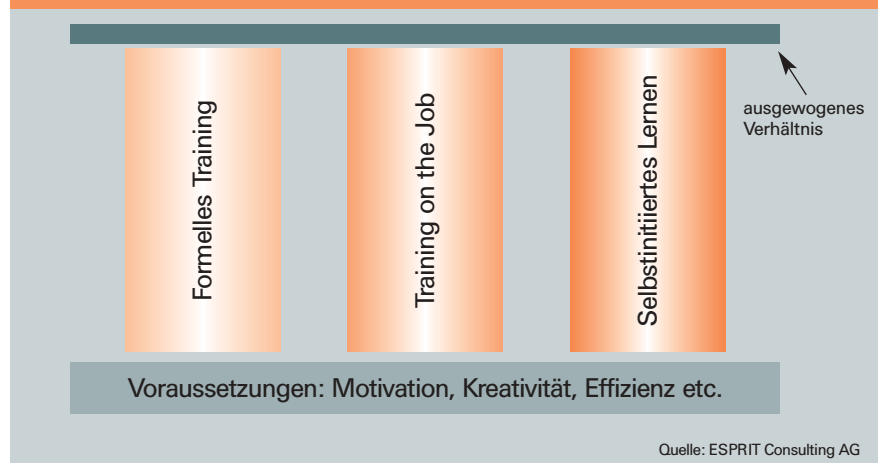
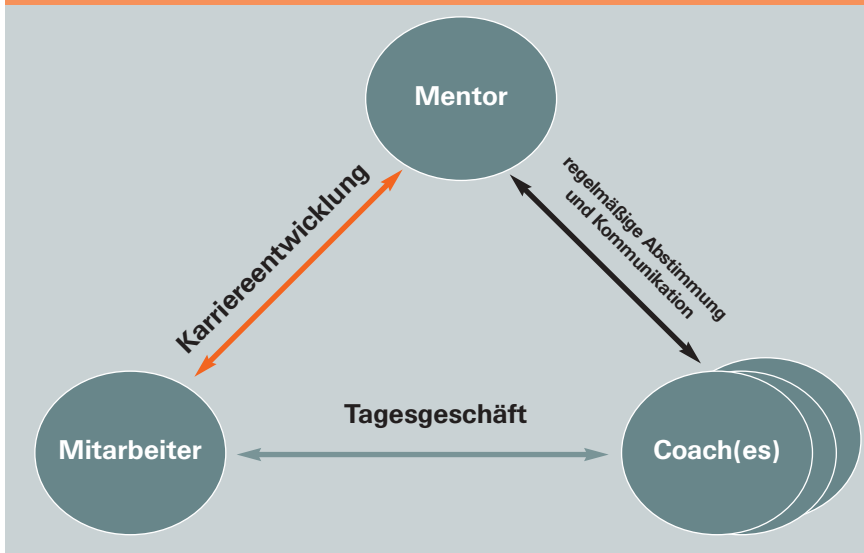


Abb. 3: Das Mentoring & Coaching Konzept als zentrales Element für Mitarbeiterentwicklung und -bindung



deutsam sind. Das Ziel von Personalentwicklung sollte es dann sein, selbstinitiiertes Lernen bereits bei Mitarbeitern mit wenig Erfahrung rechtzeitig zu fördern und zu fördern. Entsprechende Hilfsmittel und adäquate Freiräume, wie beispielsweise eine firmeneigene Bibliothek oder Lern- und Lesetage für Mitarbeiter, können helfen, die „Lust am Lernen“ zu wecken. Für erfahrene Mitarbeiter kann die Methode des eigenverantwortlichen Kompetenzaufbaus eine gute Vorbereitung für eine sukzessive Übernahme fachlicher und personeller Verantwortung bedeuten: Bevor der Mitarbeiter Verantwortung für andere übernimmt, lernt er, sich selbst zu managen und Wege zu finden, die eigenen Kompetenzziele zu erreichen.

II. Integration und Bindung von erfahrenen Mitarbeitern

Neben einer systematischen KE stellt eine gute Integration und Einbindung der Mitarbeiter die zweite zentrale Aufgabe von Personalentwicklung für Erfahrene dar. Vor dem Hintergrund, dass ein Unternehmen im Laufe der Jahre viel in die Ausbildung von Mitarbeitern investiert und die Mitarbeiter mit zunehmendem Erfahrungsausmaß

an „Unternehmenswert“ gewinnen, lohnt es sich hier, gezielte Maßnahmen anzustoßen.

Perspektiven ermöglichen

Die Basis für das Aufzeigen von Karriereszenarien im Unternehmen sind klar definierte Rollen. Sie geben dem Mitarbeiter Orientierung und Klarheit für die Erreichung seiner Ziele und stellen eine Grundvoraussetzung für (selbst-)motiviertes Handeln dar. Neben den Rolleninhalten müssen dem Mitarbeiter auch die Konsequenzen seines Handelns und seiner Leistung sowie die Anforderungen für die Erreichung weiterer Rollen bekannt sein: Was passiert, wenn der Mitarbeiter die geforderten Erwartungen erfüllt beziehungsweise nicht erfüllt? Unter welchen Umständen wird er befördert? Welche Gehaltsmöglichkeiten und Sonderleistungen gehen damit einher?

Perspektiven erreichen

Meist ist es aber noch nicht damit getan, Perspektiven einzuräumen und aufzuzeigen. Entscheidend ist, ob es dem Mitarbeiter gelingt, seine

Karriereziele auch zu erreichen. Um die Erfolgswahrscheinlichkeit dafür zu erhöhen, sollten auch erfahrene Mitarbeiter bei der Verfolgung ihrer Karriereziele entsprechend unterstützt werden. Das Esprit Mentoring & Coaching Konzept zeigt, wie eine Umsetzung in der Praxis aussehen kann (Abb. 3).

Dabei ist folgende Rollenaufteilung vorgesehen: Der Coach arbeitet mit dem Mitarbeiter fach- und projektbezogen an der Definition, Umsetzung und Erreichung von konkreten Arbeitszielen und in diesem Rahmen an seiner kurz- und mittelfristigen (schwerpunktmäßig fachlichen) Weiterentwicklung. Der Mentor hingegen betreut den Mitarbeiter in Bezug auf seine langfristige Entwicklung im Firmenkontext. Dabei wird sowohl an der persönlichen Visionsentwicklung des Mitarbeiters als auch an der Definition und Umsetzung von mittel- bis langfristigen Zielen zur Erreichung dieser Vision gearbeitet.

Ausblick

Die Weiterentwicklung von Mitarbeitern ist nicht von einer bestimmten Anzahl von Berufsjahren an zu Ende. Daher muss sich die Personalentwicklung eines Unternehmens mit ihren Methoden bewusst auf erfahrene Mitarbeiter einstellen. Gerade von Seiten des Managements ist hier ein hoch entwickeltes Führungsverhalten mit einem breit angelegten Repertoire an Verhaltensweisen gefordert. Dies bedeutet oftmals ein Umdenken beziehungsweise eine differenziertere Betrachtung der Managementrolle: Mitarbeiterführung und -entwicklung muss als Managementaufgabe begriffen werden, gleichwertig mit Funktionen wie Kundenmanagement, Akquise oder Projektsteuerung. Diese Investition, die auf den ersten Blick – zeitlich wie monetär – sehr hoch erscheint, ist auf den zweiten Blick doch mehr als lohnend, denn sie führt zu Erfolg und Wachstum. Und zwar für das Unternehmen, den Mitarbeiter und den Kunden.