

Peter Peterlechner

MITARBEITERENTWICKLUNG – MUSS DAS SEIN?

Zur Mitarbeiterentwicklung ist ja schon alles gesagt, oder? Und alle wissen, zumindest theoretisch, wie es funktioniert. Wenn ich aber die Praxis beobachte, dann erinnert mich das an die guten Vorsätze, die man gewöhnlich zu Beginn des neuen Jahres fasst – und die dann sang- und klanglos in der Hektik des Alltags versickern. Was lässt sich dagegen tun?

Wichtig – und wie!?

Das Gute an den Vorsätzen ist, dass sie eine sehr gute Referenz für unsere Einschätzung sind, was verändert werden sollte. Und die damit verbundene Richtung ist grundsätzlich produktiv, weil wir ja mehr von dem tun wollen, was gut für uns ist und weniger von dem, was uns schadet. Bei der Mitarbeiterentwicklung beobachte ich dieses Phänomen auch. Ich habe im Vorfeld dieses Artikels eine nicht repräsentative Umfrage bei Führungskräften in verschiedenen Unternehmen auf der Stufe Contactcenter-Leitung und Teamleitung durchgeführt und konnte dabei die enorme Diskrepanz zwischen der eingeschätzten Wichtigkeit einerseits und der schwach ausgeprägten Umsetzung andererseits feststellen. Während die Entwicklung des Humankapitals einhellig als strategisch relevante und wohl bedeutsamste Aufgabe einer Führungskraft wahrgenommen wird, setzt dies nur eine Minderheit in die Realität um. Zwar wird zugegeben, dass man mehr Zeit investieren sollte, der Arbeitsalltag das aber nicht zulässt. Die guten Vorsätze lassen grüssen!

Vorsatz, Ziel und Leidensdruck

Vorsätze sind Wünsche und keine konkreten Ziele. Aber auch Ziele alleine reichen nicht aus, wenn nicht eine klare und präzise Planung der einzelnen Massnahmen hinterlegt ist. Scheitern ist menschlich, fehlende Ausdauer der häufigste Grund, oft weil sich der gewünschte Erfolg nur zaghaft einstellt und der Weg zum Erfolg von Hindernissen und Rückschlägen gesäumt ist. Vielleicht liegt das aber an unrealistischen Zielen oder zu hohen Erwartungen, die zwangsläufig zu einer Enttäuschung führen. Oft gehört habe ich in meiner Umfrage die Aussage «...wir erreichen unsere Ziele auch so.» – eine gefährliche Aussage, wie ich meine, da sie

die Notwendigkeit einer systematischen Entwicklung in Abrede stellt, weil aktuell kein Leidensdruck besteht. Bestätigt hat sich das dort, wo sich ein Contactcenter aufgrund aussergewöhnlicher Herausforderungen, wie z.B. viele neue Mitarbeiter, anspruchsvolle Qualitäts- und Erreichbarkeitsziele, neue Fachaufgaben etc. zu einer Veränderung gezwungen sieht. Aber auch das ist wiederum allzu menschlich, denn meist priorisieren wir etwas, wenn uns (fast) nichts mehr anderes übrig bleibt. Und dann noch Totschlagargument Nr. 1: die fehlende Zeit. Wenn man dann allerdings das Zeitmanagement genauer untersucht, stellt man dessen gänzliche Abwesenheit fest. Eingefahrene und oft völlig unproduktive Tages- und Wochenabläufe treffen auf allerlei durch Mitarbeiter verursachte Ablenkungen. In diesem Chaos noch systematische Entwicklungsmassnahmen zu realisieren ist zugegebenermassen nicht einfach und hat viel mit Selbstmanagement zu tun.

«Während die Entwicklung des Humankapitals einhellig als strategisch relevante und wohl bedeutsamste Aufgabe einer Führungskraft wahrgenommen wird, setzt dies nur eine Minderheit in die Realität um.»

Was tun?

1. Klarheit über die Ziele schaffen

Was muss erreicht werden und welcher Fokus ist dazu notwendig? Ohne Analyse gehts nicht. Es muss klar sein, wo man hin will. Dieser analytisch-planerische Part ist der an-



Gute Vorsätze – sei es im Sport oder in der Mitarbeiterentwicklung – brauchen konkrete Ziele und eine präzise Planung der einzelnen Massnahmen, wenn sie zu Ergebnissen führen sollen.

strengendste, weil man dazu über klare (Jahres-)Ziele verfügen muss.

2. Klarheit über Skills-Set – Ist-Soll-Vergleich

Wie aus dem Titel ersichtlich ist, muss in einer ersten Messung festgestellt werden, welche der Kompetenzen bei den Mitarbeitenden in welcher Ausprägung vorhanden sind und bei wem genau die grössten Abweichungen (von der Zielerreichung) bestehen.

3. Planung von Massnahmen

Hier geht es um mittel- und langfristig ausgerichtete Aktivitäten, die schrittweise umgesetzt und sauber nachgesteuert werden.

Bleibt nur noch eines: Welche Skills benötigen die Führungskräfte, die diese Entwicklung begleiten? Nur wenn sie die Vielfalt der Analyseinstrumente und Massnahmen beherrschen, werden sie in der Lage sein auch wirksame Veränderungen auszulösen.

Falls die kompetenzbasierte Entwicklung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter ganz oben auf der Wunschliste steht, unterstützt Sie das Experten-Team von customer connection gerne bei der Planung und Realisierung Ihrer Ziele. ■

*Peter Peterlechner ist Geschäftsführer bei customer connection und seit 20 Jahren im Bereich Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden im Contactcenter auf allen Hierarchiestufen tätig.
www.customerconnection.ch*