

„WIR BRAUCHEN EIN NEUES POTENZIAL-BEWUSSTSEIN!“

In Sonntagsreden und Hochglanzbroschüren wird „der Mitarbeiter“ als das wichtigste Kapital gefeiert, das Unternehmen zur Verfügung steht. Warum aber werden dann die Mitarbeiterpotenziale so oft vergeudet?



Foto: © Philip Date

Woran liegt es nur, dass Mitarbeiter so oft unzufrieden sind? Das Meinungsforschungsinstitut Gallup berichtet jedes Jahr, welche finanziellen Schäden „schlechte Chefs“ mit ihrem Führungsgebaren verursachen. Ein Großteil der Arbeitnehmer fühlt sich emotional nicht ans Unternehmen gebunden, viele befinden sich im Status der inneren Kündigung. Das Marktforschungsunternehmen Towards Maturity findet in einer groß angelegten Studie

mit immerhin 6.000 Arbeitnehmern heraus, dass die Mitarbeiter unzufrieden sind mit den Lernangeboten, die ihnen von ihren Unternehmen angeboten werden. Sie wünschen sich Weiterbildungen, die sie in ihrer Karriere wirklich voranbringen. Und es gibt zahlreiche Arbeitnehmer – so wiederum eine Untersuchung des Management- und IT-Beratungsunternehmens Capgemini und des Berufsnetzwerks LinkedIn –, die den Arbeitgeber wechseln wollen, um bessere Weiterbildungsangebote zu erhalten, vor allem im

digitalen Bereich. Diese Mitarbeiter würden sogar Geld und Freizeit investieren, um ihre Fähigkeiten zu optimieren.

Deutschlands Unternehmenslandschaft – ein einziger riesiger Potenzial-Friedhof?

Notwendiger Potenzialentwicklungs-Ruck

Genug der Klagen. Es gibt Studien, die belegen, dass und wie Unternehmen die

Potenziale ihrer Mitarbeiter aktiv fördern. Und das ist in Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels allein aus Selbsterhaltungsgründen auch dringend notwendig. Aber es gibt sie eben, die dunkle Seite der Potenzialentwicklung, auf der Unternehmen es fahrlässig versäumen, brachliegende Fähigkeiten aufzubauen, Schwächen abzumildern und auszumerzen, Stärken zu fördern und Kompetenzen zu entwickeln. Und leider haben diese Kompetenzverkümmertendenzen oft genug mit miserabler Führung zu tun.

Notwendig ist darum ein Potenzialentwicklungs-Ruck, der durch die Unternehmen gehen muss, ein neues Potenzial-Bewusstsein, das die Forderung propagiert, dass sich das Überleben am Markt am besten und nachhaltig sichern lässt, wenn alle Potenziale der Menschen konsequent genutzt werden.

Dornröschenschlaf beenden und Feuer legen

Wie lässt sich die Entwicklung vom Potenzial-Friedhof zum Potenzial-Paradies bewerkstelligen? Jenseits aller erforderlichen konkreten Maßnahmen: Entscheidend ist, dass Geschäftsleitung, Management und Führungskräfte endlich aus dem Potenzial-Dornröschenschlaf erwachen und ein mitreißendes Potenzialentwicklungs-Feuer entfachen. Und zwar, indem sie die umfassende Entfesselung möglichst aller Potenziale möglichst aller

Mitarbeiter zur Chefsache erheben. Top-down wird die Aktualisierung der Potenziale zur Vision und Mission des Unternehmens erklärt und in der Unternehmensphilosophie und in den Unternehmensleit- und -grundsätzen als verbindliches Ziel festgeschrieben. Das Management nimmt die entscheidenden Stabsstellen, also die Personalentwicklung und die Weiterbildung, in die Pflicht, umsetzungsorientierte Ideen und Konzepte zu kreieren, um einen unwiderstehlichen Potenzialentwicklungssog zu erzeugen.

Programme zur Kompetenzentwicklung umsetzen

Angesichts der allgegenwärtigen Potenzialverschwendung sollte die Geschäftsführung die Überlegung anstellen, ob es zielführend ist, einen PE-Manager zu installieren. Dahinter verbirgt sich nicht der klassische Personalentwicklungs-Manager, sondern der Potenzialentwicklungs-Manager. Der neue PE-Manager schürt das innovative Potenzial-Bewusstsein auf allen Entscheidungsebenen und hat die Befugnis, von den einzelnen Abteilungen entsprechende Vorschläge einzufordern. Zudem ist er verantwortlich für ein unternehmensweites Entwicklungsprogramm, in dessen Rahmen bei jedem Mitarbeiter und für jede Position ein Abgleich erfolgt zwischen den erforderlichen und den vorhandenen Kompetenzen. So schlägt er mit einer Initiative gleich zwei Potenzial-Fliegen: Vorhandene, aber ungenutzte Potenziale werden aufgedeckt, Kompetenzlücken benannt und mithilfe geeigneter Maßnahmen geschlossen.

Potenzialentfaltung braucht gute Führungskräfte

Die Vergeudung ungenutzter Potenziale hat einiges mit dem Unvermögen der Führungskräfte zu tun, die Golden Nuggets der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu nutzen. Das belegen die Ergebnisse der genannten Studien, insbesondere die deprimierenden Zahlen des Meinungsforschungsinstituts Gallup. Die Führungsschwächen fallen umso mehr ins Gewicht, als dass die Macht der hoch qualifizierten Mitarbeiter zugenommen hat. Denn diese können sich unter mehreren attraktiven Jobangeboten oft das interessanteste herauspicken. Während in früheren

Zeiten selbst Topleute bei gravierenden Problemen mit ihrer Führungskraft aus Mangel an Alternativen in ihren Jobs ausharren mussten, wechseln sie heute rasch und bedenkenlos den Arbeitgeber.

Darum gilt: Unternehmen, die den Ruf aufgebaut haben, ein Arbeitsumfeld mit motivierendem Betriebsklima und mitarbeiterorientierten Führungskräften zu bieten, die ein eigenverantwortliches und eigenständiges Arbeiten erlauben, erhöhen deutlich ihre Chancen, gute Mitarbeiter anzuziehen, zu gewinnen und langfristig zu binden. Wem es gelingt, den Anspruch nach außen zu kommunizieren, Mitarbeiter mit allen denkbaren Aktivitäten bei der Potenzialentwicklung zu unterstützen, steigert seine Arbeitgeberattraktivität.

Führen mit Führungszintelligenz

Freilich muss jener Anspruch legitimiert sein: Darum ist die Potenzialentwicklung aufseiten der Mitarbeiter nur denkbar bei entsprechender Führungskräfte-Qualifikation. Die Unternehmen brauchen Führungspersönlichkeiten mit hohem Selbstreflexionsgrad, die ihr Denken und Handeln ständig hinterfragen und verbessern wollen und fähig sind, zu Mitarbeitern auch emotional geprägte und wertschätzende Vertrauensbeziehungen aufzubauen. Dazu ist Führungszintelligenz nötig.

Was heißt das? Führungszintelligente Führungspersönlichkeiten verfolgen zwei Ziele: Zum einen wollen sie einen wertvollen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Und zum anderen wollen sie die Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Potenziale vollumfänglich zu aktualisieren. Diese zwei Zielsetzungen hängen eng miteinander zusammen: Denn die Verwirklichung der Unternehmensziele ist nur mithilfe eben jener Potenziale möglich.

IN FÜNF SCHRITTEN VOM POTENZIAL-FRIEDHOF ZUM POTENZIAL-PARADIES

- **Schritt 1:** Fokussierung hin zur Potenzialentwicklung – und weg von der Potenzialverschleuderung
- **Schritt 2:** Potenzialentwicklung zum Unternehmensziel erklären und in Unternehmensgrundsätzen verankern
- **Schritt 3:** Potenzialentwicklungs-Manager etablieren
- **Schritt 4:** Nach Kompetenzanalyse und Feststellung der Kompetenzgaps Entwicklungsprogramme auflegen
- **Schritt 5:** Führungszintelligenz der Führungspersönlichkeiten stärken



Dr. Bernd M. Wittschier, Experte für Persönlichkeitsentwicklung, Selbstreflexion, Coaching, Wirtschaftsmediation, kreative Konfliktlösungen und Führung.
b.wittschier@423gmbh.de
www.423gmbh.de