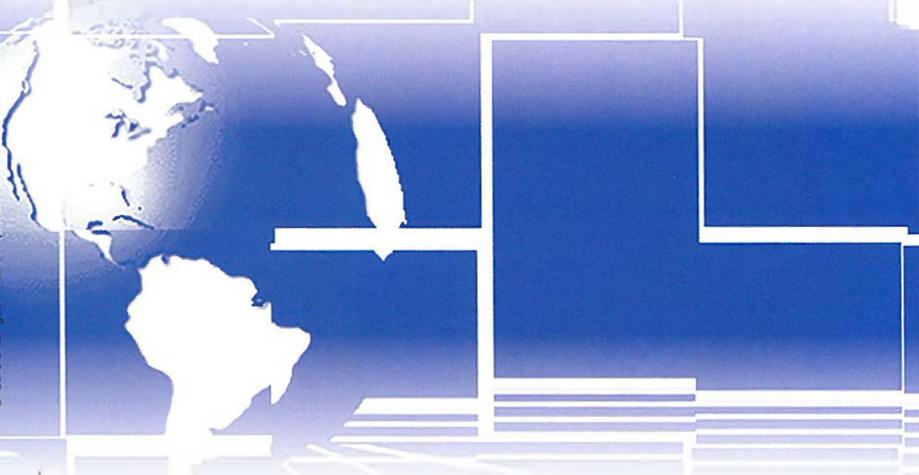


Bernd M. Wittschier

## Interne Wissensvermittlung gegen den Fachkräftemangel

Im Buch „Die neue Macht der Mitarbeiter“ heißt es: „Noch in diesem Jahrzehnt werden Unternehmen geschlossen werden, und zwar nicht, weil es an Kunden, sondern weil es an den richtigen Mitarbeitern fehlt.“ [1] **Fachkräftemangel durch demografischen Wandel, der War for Talents durch Globalisierung und Internationalisierung – die Schlagworte sind bekannt. Eine kreative Antwort auf die Herausforderungen besteht in der Qualifizierung und Motivation auch der leistungsschwächeren Mitarbeiter.**



### → War for Talents als Zukunftsherausforderung

„Alle“ kämpfen darum, die gut ausgebildeten Mitarbeiter für sich zu gewinnen, sodass sich beim Recruiting für die kleinen und mittelständischen Unternehmen die Ausgangssituation erheblich verschlechtert hat. Denn die Hochbegabten können sich oft ihren Traumjob unter einer Vielzahl an Angeboten aussuchen. Die Großunternehmen und Konzerne locken sie mit attraktiven Jobs, Work-Life-Balance und Leistungen, bei denen die KMUs nicht mithalten können.

In dieser prekären Situation sind diese Firmen auf kreative Ideen angewiesen: Sie entwickeln sich zur attraktiven Arbeitgebermarke – wir sprechen dann von Employer Branding –, um auf die leistungsstarken Mitarbeiter eine Sogwirkung auszuüben. Und sie betreiben Talent-Scouting: Die Personalverantwortlichen forschen nach, ob sich die vakante Stelle nicht mit einem Mitarbeiter aus den eigenen Reihen besetzen lässt. Vielleicht sitzt das absolute Marketing-Ass unerkannt in der Buchhaltung! Oder der geborene Verkäufer im Controlling. Mithilfe von Weiterbildungen

können diese Mitarbeiter auf die Übernahme der Stelle vorbereitet werden.

Und dann ist da noch die Option, das Potenzial der leistungsschwächeren Mitarbeiter zu nutzen. Die Lösung lautet: Anstelle teurer Recruiting-Maßnahmen werden die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der nicht so guten Mitarbeiter gefördert.

### → Der leistungsschwächere Mitarbeiter im Fokus

Was überhaupt ist ein leistungsschwächerer Mitarbeiter? Sie werden zuweilen auch als Low Performer, Minderleister oder C-Mitarbeiter bezeichnet. Das trifft aber nicht immer des Pudels Kern. Sicherlich: Es gibt High-Performer und Höchstleister, Low-Performer und Minderleister – und Mitarbeiter, bei denen es „einfach nicht reicht“. Bei ihnen wird es selbst durch ausgefeilte Entwicklungsprogramme nicht gelingen, sie auf das erforderliche Kompetenzniveau zu heben. Um solche Mitarbeiter geht es hier nicht: Vielmehr rücken diejenigen Mitarbeiter in den Fokus, die angesichts ihrer Qualifikationen und Kompetenzen eigentlich mehr leisten können müss-

ten. Zu prüfen ist, ob und wie sie sich so fördern lassen, dass sie ihr gesamtes Potenzial entfalten können und wollen.

Also: Zuweilen muss sich das Unternehmen von einem Low-Performer trennen, vor allem wenn es an der mangelhaften Motivation liegt, bessere Arbeitsergebnisse zu liefern. Aber oft hat dies einen Grund – und den gilt es herauszufinden.

### → Interne Wissensvermittlung durch Lern-Partnerschaften

Es kann durchaus sein, dass der vermeintliche Low-Performer auf dem falschen Arbeitsplatz sitzt. Ein Kompetenz-Check sowie der Abgleich zwischen Arbeitsplatzanforderungen und Qualifikationsprofil geben Aufschluss darüber, ob etwa dem Controller eine Weiterbildungsmaßnahme weiterhilft oder ob er besser in den Verkauf wechseln sollte.

Eine weitere Option ist, dem Mitarbeiter durch interne Wissensvermittlung unter die Arme zu greifen. So können Lern-Partnerschaften gebildet werden, bei denen ein Spitzenmitarbeiter und ein nicht so guter Kollege zu einem Team verschmolzen werden. In der Marketingabteilung übernehmen sie gemeinsam ein Projekt, in der Vertriebsabteilung kümmern sich zwei Mitarbeiter um dieselbe Kundengruppe. Der Low-Performer lernt durch „Learning by doing“ – und vielleicht profitiert ab und zu auch der Leistungsträger durch die Kooperation.

### → Unterstützungs-Atmosphäre herbeiführen

Ähnliche Lösungen sind in größeren Teams möglich: Der Low-Performer arbeitet in einem Team mit Höchstleistern zusammen, profitiert von deren Erfahrungen, übernimmt zunächst Aufgaben, die ihm liegen, um dann nach und nach immer verantwortungsvollere Bereiche zu betreuen.

Aber Achtung: Die Bildung von solchen Lern-Teams muss vorausschauend geplant und mit allen Beteiligten besprochen werden. Was nicht passieren darf: Der oder die High-Performer empfinden es als Bestrafung, mit einem leistungsschwächeren Kollegen zusammenzuarbei-

ten zu müssen. Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, eine Atmosphäre herzustellen, in der die Mitarbeiter die Vorteile erkennen, die entstehen, wenn sie sich gegenseitig intensiv unterstützen.

### → Wissensberichte verfassen

Spitzenmitarbeiter machen einiges richtig – und von Kollegen, die etwas richtig machen, lässt sich einiges lernen. Darum sollten Unternehmensleitung und Führungskräfte dafür sorgen, dass die guten Leute ihre Erfolge dokumentieren und für die schwächeren Kollegen verfügbar machen. So entstehen Wissens- und Erfolgsberichte, die ins Intranet gestellt werden können. Vielleicht lassen sich diese Wissens- und Erfolgsberichte mit dem motivatorischen Impuls verknüpfen, diejenigen Mitarbeiter, deren Berichte Verwendung finden, mit einer kleinen Anerkennung zu belohnen. Dann sind die Top-Leute wohl eher bereit, ihre Erfolgsaufzeichnungen mit konkreten Handlungsanleitungen zu verdichten, die sie in einem Kompendium oder Leitfaden präsentieren und den nicht so leistungsfähigen Kollegen übergeben.

### → Mit Supervision und Coaching Potenziale entwickeln

Es gibt genügend Programme und Konzepte, wie die guten Mitarbeiter gefördert werden können. Bei den Low-Performern sieht das oft anders aus. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass doch gerade hier Potenziale brachliegen. Darum sollten im Rahmen einer potenzialorientierten Führung, die nicht auf Potenzialvergeudung, sondern auf Potenzialentwicklung setzt [2], die Coaching- und Supervisionsangebote nicht nur den Leistungsträgern vorbehalten bleiben. Vielmehr werden auch für die leistungsschwächeren Mitarbeiter etwa Mentorenprogramme aufgelegt, die es ihnen ermöglichen, einen überdurchschnittlichen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten. Die Führungskraft kann als Coach eines Low-Performers analysieren, warum dieser Mitarbeiter nicht die Arbeitsergebnisse erzielt, die eigentlich zu erwarten wären.

Immer unter der Voraussetzung, dass der Mitarbeiter über Potenziale verfügt,

die es zu entdecken und zu heben gilt: Warum sollte ein Einzelcoaching nur den Spitzenleuten zugutekommen? Es ist zielführend, auch dem Low-Performer Aufstiegsperspektiven anzubieten, indem spezifische Karriereentwicklungsprogramme für ihn bereitgestellt werden. Als unterstützende Maßnahme bieten sich Analysetools an, mit denen eine Persönlichkeits- und Leistungspotenzialanalyse durchgeführt werden kann. So erhält das Unternehmen Aufschluss über brachliegende Potenziale aufseiten der Low-Performer. [3]

### → „Richtig“ führen, loben, motivieren

Bei der Potenzialentwicklung der Low-Performer kommt den direkten Führungskräften eine besondere Bedeutung zu. Sie organisieren die Unterstützung dieser Mitarbeiter durch die interne Wissensvermittlung, bilden und betreuen jene Lern-Duos und Lern-Teams und wirken durch ihre unmittelbare Führungsarbeit auf sie ein.

Entscheidend ist, das Prinzip „Fordern und Fördern“ zu beachten: Die unmittelbaren Führungskräfte verdeutlichen den Mitarbeitern, dass man mehr von ihnen erwartet, sie jedoch zugleich unterstützen wird, damit sie dazu in der Lage sind. Oft lassen die Arbeitsergebnisse zu wünschen übrig, weil ein Low-Performer der besonderen Motivation bedarf: Die Führungskraft sollte darum dessen individuellen Motivationsknopf aufspüren und dort ansetzen. Zudem ist es klug, besondere Leistungen anzuerkennen – und zwar begründend. Das Lob an sich genügt nicht, die Führungskraft sollte darstellen, was der Mitarbeiter besonders gut gemacht hat, um einen motivatorischen Effekt zu erzielen.

### → Mit Aktivitäten führen

Oft weiß ein Low-Performer um seine Leistungsschwäche und ist verunsichert. Darum arbeitet die Führungskraft am besten mit klaren Zielvereinbarungen und spricht die Aktivitäten zur Zielerreichung mit ihm im Detail ab. Der Vorteil: Solch eine Aktivitätenliste wird vom Mitarbeiter eher als erreichbar eingestuft als ein „übergroßes“ Ziel, das bei ihm die Angst vor dem Scheitern för-

dert. Die Aktivitätenliste trägt zu seiner Motivation bei, weil die Teilziele auf sein vorhandenes Leistungspotenzial Rücksicht nehmen. Sie lassen sich zudem in einem überschaubaren Zeitrahmen umsetzen – so kommt es relativ schnell zu Erfolgserlebnissen, die für einen zusätzlichen Motivationsschub sorgen.

### → Fazit

Mithilfe der genannten Strategien lassen sich die Arbeitsergebnisse der leistungsschwächeren Mitarbeiter fördern. Und wenn es gelingt, sie zu besseren Leistungen anzustacheln, muss vielleicht kein neuer Mitarbeiter für eine vakante Position eingestellt werden.

### → Anmerkungen

- [1] Geffroy, Edgar; Geffroy, Barbara: Die neue Macht der Mitarbeiter. GABAL, Offenbach 2017, S. 12
- [2] Vgl. dazu: Brockmann, Dorothee; von Schröder, Andrea: Potenzialorientiert führen. Haufe-Lexware, Freiburg 2017
- [3] Ein etabliertes Tool ist zum Beispiel Innermetrix.

### → Der Autor



*Dr. Bernd M. Wittschier gilt als Kapazität für Persönlichkeitsentwicklung, Selbst-Reflexion, Coaching, Wirtschaftsmediation, kreative Konfliktlösungen und Führungsfragen. Seit über zwanzig Jahren berät und coacht er erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen und bildet Führungskräfte zum Coach aus. Der Coach, Berater und Trainer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens 4-2-3 Beratung und Training für die Wirtschaft in Erfstadt.*

✉ [wittschier@wissensmanagement.net](mailto:wittschier@wissensmanagement.net)