

„Wenn man die Leute entwickelt, hauen Sie ab!“

Kennen Sie dieses Dilemma? Gerade gute Mitarbeiter haben oft den starken Drang nach hierarchischem Aufstieg. Wenn man diese Mitarbeiter dann in ihrer individuellen Entwicklung unterstützt, z.B. durch Seminare,

verstärkt sich noch der Anspruch. Und wenn man ihre Erwartung nicht in kurzer Zeit erfüllen kann, dann gehen viele von ihnen - und die ganze finanzielle und persönliche Investition war umsonst.

Die falsche Grundannahme

Die meisten Menschen glauben: **Entwicklung bedeutet Aufstieg** und zumindest den Leistungsträgern kann man **nicht zumuten**, daß jemand **über Jahre „immer dasselbe macht“**. Durch diese Annahme ist die Tatsache, daß man innerhalb der selben Tätigkeit über Jahre hinweg immer an-

spruchsvollere Aufgaben erfüllen und so das eigene Potential immer mehr ausschöpfen kann, fast überhaupt nicht im Blick. Kein Wunder also, daß Mitarbeiter, deren Freunde und selbst viele Personalverantwortliche in Unternehmen sich Entwicklung nur vertikal vorstellen können.

Aus der Praxis: Meisterschaft in Handwerk und Gewerbe

Dabei haben wir bei jedem guten Handwerker die andere Möglichkeit direkt vor Augen: Ein Handwerker, z.B. ein Tischler, macht zumindest seit seiner Gesellenprüfung immer **das Gleiche**. Dabei können wir sehen, wie er mit wachsender Erfahrung ständig anspruchsvollere Aufgaben (z.B. komplexere Werkstücke) bewältigen kann und ihm seine Tätigkeit auch deshalb über Jahrzehnte hinweg Freude bringt.

Das Gleiche kann man auch im Dienstleistungsgewerbe beobach-

ten: Nach erfolgreicher Ausbildung und Gesellenprüfung erwirbt z.B. ein Friseur zunächst weitere Berufserfahrung. Nach einigen Jahren kann er die Meisterprüfung ablegen. Während dieser ganzen Zeit und darüber hinaus tut er im Grunde immer dasselbe: Kunden die Haare schneiden, so daß sie damit zufrieden sind. **Aber** er kann so bis zum Ende seiner Berufszeit **immer wieder Neues** erfahren, in seinen Fähigkeiten wachsen und die ganze Zeit über Freude in seinem Beruf empfinden.

Aus der Praxis: Talent im Spitzensport

Beruflicher Erfolg und Fortschritt kann sehr wohl bedeuten, innerhalb der gleichen Tätigkeit immer anspruchsvollere, komplexere Aufgaben zu erfüllen – und daran zu wachsen. **Die meisten Entwicklungsschritte gehen vorwärts und nicht aufwärts**. Entwicklungsstufen innerhalb einer bestimmten Stelle machen diese Fortschritte (mit entsprechenden Maßstäben und Gehalt) sichtbar und folgen damit auch dem Bedürfnis ehrgeiziger Leistungs-

träger. Die Entwicklungsstufen bilden insbesondere den **unternehmens- und aufgabenspezifischen Erfahrungsgewinn** ab. Deshalb ist es konsequent, wenn der Einstieg in eine neue Stelle unabhängig von der bisherigen Berufserfahrung immer in einer der unteren Stufen der jeweiligen Stelle beginnt. Oft braucht es mehr als 10 Jahre, um in einer Tätigkeit zur **Meisterschaft** zu gelangen – manches Mal sogar länger.

Talent und Entwicklungsgeschwindigkeit

Unterschiede in der Leistungsfähigkeit zeigen sich nicht nur im vertikalen Aufstieg, sondern auch in Qualität und Tempo dieser horizontalen Entwicklung. Je besser ein Mitarbeiter darüber hinaus in seinem Charakter und seiner **Talentstruktur zur Stelle paßt**, desto günstiger sind seine Voraussetzungen. Dann entsteht **doppelter Nutzen**: Das **Unternehmen** profitiert davon, daß

die Entwicklung über die horizontalen Stufen schnell erfolgt und sehr weit führt.

Mitarbeiter erleben den Vorteil, daß sie ihren Talenten entsprechend gefördert werden, daß eine solche Entwicklung besonders viel Freude macht, und daß sie das Wertvollste in ihnen schneller zur Entfaltung bringen, als es durch häufige Stellenwechsel möglich wäre.

Die Vorgehensweise

Für die praktische Umsetzung gibt es also zwei Schlüssel:

- Die Fähigkeit der Führungskräfte, die Talentstruktur ihrer Mitarbeiter schon ab der Einstellung zu verstehen und in ihrer Arbeit zu nutzen.
- Die Einführung von Entwicklungsstufen für möglichst viele Stellen im Unternehmen.

Dabei bieten sich folgende drei Schritte für den Einstieg an:

1. Die Einführung von **Entwicklungsstufen**, die für Leistungsträger besonders attraktiv sind.
2. Die Unterstützung der Leistungsträger bei der **Klärung** ihrer individuellen **Talentstruktur**.

3. Die Gestaltung **individueller Entwicklungsprogramme innerhalb der bestehenden Stelle** und die Nutzung von Entwicklungsgesprächen zur Sicherung der Umsetzung.

Dadurch entsteht ein **doppelter Vorteil**: Zum einen wird das vorhandene Talent im Sinne des Unternehmens optimal genutzt und zum anderen erleben die Mitarbeiter durch die Fokussierung auf den individuellen Talentkern maximale Entwicklung. Beides trägt dazu bei, dem Entwicklungsbedürfnis zu entsprechen, ohne einseitig auf den vertikalen Aufstieg angewiesen oder gar fixiert zu sein.

Das Erlebnis

Von einem unserer Kunden hörten wir kürzlich: „*Ich hab' immer gedacht, mehr als 3-5 Jahre auf einer Stelle kann man keinem zumuten!*“

Nutzen Sie das **panlogos Performance Management** mit seinem Set an Führungsinstrumenten und Gesprächsstrukturen, die die Führungsarbeit revolutionieren.

Manches von dem, was Sie hier gelesen haben, versteht man in einem kurzen Gespräch besser. Nutzen Sie die Gelegenheit, Fragen zu diskutieren und Anwendungsideen zu besprechen – kontaktieren Sie uns.

Ihre panlogos Partner

panlogos.org