



# Mitarbeiterförderung



---

## Die Bedeutung der Mitarbeiterförderung

Es gibt genügend ineffektive Unternehmen, die über ein gutes Mitarbeiterpotential verfügen. Andererseits gibt es keine effektiven Firmen, die ihre Leistungen ohne gute Mitarbeiter erreichen.

Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, daß sie besonders viel Zeit und Aufmerksamkeit dazu verwenden, Mitarbeiter zu entwickeln.

Erfolgreiche Führungskräfte sichern die persönliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern auf informellem Wege, z.B. durch die Neufestlegung von herausfordernden Zielen, die weitere und zusätzliche Fähigkeiten abverlangen.

Führungskräfte, die sich die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter auf die Fahne geschrieben haben, delegieren Aufgaben und geben Informationen über Ziel und Inhalt von Aufgabenstellungen.

Sie geben auch die erforderliche Unterstützung und stellen sicher, daß das, was delegiert worden ist, auch tatsächlich realisiert wird im Rahmen des übertragenen Kompetenzbereiches von Mitarbeitern.

---

Es gibt drei Wege, die jede Führungskraft gehen kann, um über gute Mitarbeiter zu verfügen:

- Sie kann neue, kompetente Mitarbeiter einstellen, die sich bereits in ähnlichen Aufgabenstellungen bewährt haben und die auch jederzeit die ihnen übertragenen Aufgaben gut lösen können.

Leider gibt es von diesen „Wunschkandidaten“ nicht sehr viele und das hierfür zur Verfügung stehende Angebot ist nicht unendlich.

- Sie kann Mitarbeiter, die bereits zum Unternehmen gehören, weiterentwickeln, ihnen mehr Aufgabenstellungen übertragen.
- Sie kann auch hoffen und beten!

Von all diesen drei Möglichkeiten ist sicherlich die zweite hier beschriebene Möglichkeit **der praktikabelste Weg**, um gute Mitarbeiter zu erhalten.

**Mitarbeiterförderung** heißt, Mitarbeiter darauf hin zu entwickeln, ihre Aufgabenstellung möglichst vorbereitet durchzuführen. Deshalb müssen Mitarbeiter diejenige Aus- und Weiterbildung erhalten, die sie am dringendsten benötigen.

**Mitarbeiterbetreuung** heißt, daß man Mitarbeitern täglich behilflich ist, ihre Aufgabenstellung gut zu erledigen.

### **Mitarbeiterförderung und Mitarbeiterbetreuung erfordern ein gutes Arbeitsklima.**

Informationen über Personalführung und die Art und Weise, wie Menschen lernen, sind eine Voraussetzung, um Mitarbeiterförderung und Mitarbeiterbetreuung effektiv zu plazieren.



## Die Klima-Verbesserung

Viele Führungskräfte wissen, wie man sich als Chef fühlen soll, als Richter, Patriarch oder auch als zu fürchtender Vorgesetzter.

Wenn das die einzigen Rollen sind, die Führungskräfte spielen wollen, **fühlen sich Mitarbeiter als zweitrangig und unwichtig.**

Sie fühlen kein Engagement, ihre individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten auszubauen.

**Coachingaktivitäten** verlangen hingegen von Führungskräften, daß sie ihre Mitarbeiter unterstützen und ihnen auch **konkrete Hilfestellung geben bezüglich Vertrauen, Unterstützung, Kommunikation und Identifikation.**

**Vertrauen** wird erreicht, indem man sich **fair, ehrlich und berechenbar** verhält. Zum Vertrauen gehört es, daß man **freundlich miteinander umgeht, Mitarbeiter wie Erwachsene behandelt, sie nicht unter Druck setzt und auch keine Schuldzuweisungen vornimmt.**

**Unterstützung** zeigt man dadurch, daß man seinen Mitarbeitern die entsprechende **Anerkennung ausspricht und ihnen hilft, Ziele zu erreichen.**

**Kommunikation** erfolgt und wird akzeptiert, wenn sie **zweiseitig angelegt** ist und ein **wechselseitiger Informationsaustausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern** ermöglicht wird.

**Identifikation** wird dadurch erreicht, daß man **Mitarbeiter in Planungen und Entscheidungen, die sie betreffen, miteinschließt.**

Das bedeutet aber auch, daß man die **Ideen und Vorschläge von Mitarbeitern erfragt und sie auch zumindest teilweise akzeptiert.**

**Alle im Unternehmen sind**  
- **zwar nicht gleichrangig**  
- **aber gleichwertig.**



---

## Die Lernprinzipien

**Lernen** bedeutet Verhaltensänderung.

Dies bezieht sich nicht nur auf Faktenwissen. Wahres Leben verlangt auch,

**Angelegenheiten auf eine neue Art und Weise zu tun.**

Menschen sind eher in der Lage zu lernen, wenn sie:

- lernen wollen.
  
- Informationen haben, warum es wichtig ist, weiter zu lernen.
  
- frei und ohne Druck lernen können.
  
- sich wohlfühlen und an das glauben, was sie lernen sollen.
  
- auf gezielte Informationen vorbereitet werden und erfahren, daß es auch verschiedene Möglichkeiten des Lernvorganges gibt.
  
- durch praktische Erfahrung lernen können.
  
- Chancen und Möglichkeiten erhalten, das Gelernte direkt anzuwenden.
  
- eine Rückmeldung über ihren Lernfortschritt erhalten.
  
- für das, was sie getan haben, Anerkennung erhalten.

**Die Art und Weise,  
wie Mitarbeiterförderung und Coaching  
methodisch abgehalten werden,  
hat einen großen Einfluß auf die  
Lernbereitschaft  
und Lernfähigkeit von Menschen.**

Untersuchungen zeigen immer wieder, daß die meisten Menschen methodisch lernen.

- 10% von dem, was sie lesen
- 20% von dem, was sie hören
- 30% von dem, was sie sehen
- 50% von dem, was sie hören und sehen
- 70% von dem, was sie miteinander kommunizieren können
- 80% von dem, was sie im täglichen Einsatz anwenden können
- 90 % von dem, was sie selbst tun.

Es ist also von Vorteil,  
Mitarbeitern verschiedene Lernmöglichkeiten offen zu halten.  
Wenn Mitarbeiter sich gegenseitig etwas beibringen,  
so hilft das allen Betroffenen.  
Dem einen als Unterwiesenen und dem anderen als Unterweisendem.

**Deshalb kommt es darauf an,  
Mitarbeiterförderungs- und  
Coachingmaßnahmen  
sorgfältig zu planen.**

Die nachfolgende Checkliste wird deshalb als Hilfestellung empfohlen.



---

## Checkliste

1. Legen Sie klar fest, welche Inhalte Mitarbeiter lernen sollten.
2. **Finden Sie heraus, welche Informationen Mitarbeiter über eine spezifische Aufgabenstellung bereits haben.**
3. Falls es erforderlich ist, **ändern Sie Zielsetzungen**, gemessen an dem, was Mitarbeiter bereits können.
4. Vereinbaren Sie Ziele mit den lernenden Mitarbeitern, dadurch soll ein gemeinsames Verständnis dafür erreicht werden, was erwartet wird.
5. Finden Sie heraus, warum **ein bestimmter Lernprozeß** für die lernenden Mitarbeiter und auch für das Unternehmen **gleich wichtig** ist.
6. Geben Sie die zu vermittelnden **Fakten und Informationen in klar strukturierten, logisch gegliederten Bausteinen weiter.**
7. Fragen Sie die lernenden Mitarbeiter nach jedem Informationsschritt, ob sie noch **zusätzliche Fragestellungen** haben.  
**Beantworten Sie alle Fragen restlos.** Gegebenenfalls sollte eine Lerneinheit noch einmal **wiederholt** werden, soweit dies erforderlich ist.
8. Geben Sie den lernenden Mitarbeitern unbedingt die Möglichkeit, **das Gelernte unter Anleitung auszuprobieren.**
9. **Beobachten Sie** die lernenden Mitarbeiter bei ihrem Vorgehen in der Praxis.
10. Geben Sie **Vorschläge für Korrekturen.**
11. Fragen Sie die lernenden Mitarbeiter immer wieder nach ihrem **derzeitigen Kenntnisstand**, um festzustellen, welche Defizite vorhanden sind.
12. Geben Sie den lernenden Mitarbeitern die Möglichkeit, **den Lerninhalt selbständig anzuwenden.**
13. Ermöglichen Sie eine **Rückmeldung**, um den lernenden Mitarbeitern **die Chance zur Korrektur** zu geben, sofern dies erforderlich ist.
14. Besprechen Sie Fortschritte klar, **sparen Sie nicht an Anerkennung.**
15. **Überwachen Sie die Inhalte**, die Mitarbeitern beigebracht worden sind. Verfolgen und bewerten Sie die Inhalte planmäßig.

---

## Was geschieht mit den Fehlern von Mitarbeitern?

Eine Ordensschwester wurde in eine neue Vorgesetztenposition eines großen Krankenhauses befördert.

Sie wurde gefragt: „Was war das Schwierigste, was Sie lernen mußten, um Ihre Führungsaufgabe wahrnehmen zu können?“

Sie antwortete: „Ich mußte einsehen, daß man eine Nonne nicht entlassen kann!“

Dieses Beispiel trifft auch auf die meisten Unternehmen zu.

Mitarbeiter muß man ertragen können.

Es ist die **Aufgabe von Führungskräften, alle Mitarbeiter soweit wie möglich weiterzuentwickeln und deren Potentiale auszuschöpfen.**

Wenn man diese Aufgabenstellung ernst nimmt, muß man eben auch mit Mitarbeitern leben, die Fehler machen.

(Bekanntlich macht man nämlich auch selbst Fehler!)

## Die Bewertung von Fehlern

**Menschen, die keine Fehler machen, gibt es nicht.**

Es ist deshalb erforderlich, sich zu verdeutlichen, daß **Menschen versuchen, Dinge so gut zu machen, wie sie es eben können.**

Jeder macht von Zeit zu Zeit Fehler. Häufig wird jedoch bei entstandenen Fehlern die Aufmerksamkeit darauf gerichtet, jemandem die Schuld zuzuweisen und manchmal scheint es, daß es nicht sehr konstruktiv wäre, das Problem an sich zu beseitigen.

Führungskräfte sollten nicht davon ausgehen, daß es eine Katastrophe ist, Fehler zu machen.

**„Nobody is perfect!“**

Man kann zu dieser Einschätzung als Führungskraft auch dazu beitragen, in dem man selbst Fehler zugibt und lernt, mit Fehlern umzugehen.

Zumindest in dem Sinne, daß **Fehler eine Chance sind**, Dinge zu verbessern.



---

## Der Umgang mit Fehlern

Untersuchungen haben wieder bewiesen, daß es **wirkungsvolle Wege** gibt, zu handeln, wenn Fehler entstanden sind:

- **Ignorieren Sie Fehler nicht.**  
Sie verschwinden nicht und häufen sich auf die Dauer umso mehr an.
  
- **Korrigieren Sie Fehler** und ziehen Sie so schnell wie möglich Lehren daraus.
  
- **Bewahren Sie auch bei Fehlern die Ruhe** und lassen Sie sich nicht hektisch unter Druck setzen.
  
- Nehmen Sie den **betroffenen Mitarbeiter bei Fehlern beiseite.**  
Sprechen Sie mit ihm wie zu einem erwachsenen Menschen.
  
- Bei Fehlern den **Mitarbeiter fragen, was er** innerhalb des Prozesses, der zum Fehler führte, **getan hat.**  
Lassen Sie sich hier nicht mit einer allgemeinen Äußerung zufriedenstellen, sondern **bemühen Sie sich um Fakten.**
  
- Bei Fehlern **das Verhalten und nicht die Person kritisieren.**
  
- Fehler durch **Lösungsvorschläge** beheben.
  
- Einen Fehler dazu nutzen, **Mitarbeitern etwas beizubringen,** damit Sie künftige Aufgabenstellungen besser erfüllen können.
  
- **Immer persönlichen Anteil an dem nehmen, was passiert ist.**  
Anderen Menschen hingegen sollte mitgeteilt werden, wie ein Problem gelöst wurde, so daß sich hier eine **Multiplikation der Erkenntnisse** anzeigt!



Effektive Führungskräfte machen es sich zur Aufgabe, innerhalb ihres Arbeitsbereiches permanent zu beobachten, was geschieht, z.B. durch regelmäßige Besuche an den einzelnen Arbeitsplätzen.

**Solche Führungskräfte bemühen sich auch, Anerkennung zu geben.**

Bei einem solchen Prozeß sollte man folgende Vorgehensweise einhalten:

- **Mitarbeitern sollte mitgeteilt werden, was sie richtig machen.**  
Insbesondere sollten diese Informationen über konkrete Beispiele verdeutlicht werden:  
„Frau Meier, Sie haben unsere Abrechnung heute hervorragend hinbekommen. Ihre Präzision ist geradezu erstaunlich.“  
Oder: „Herr Schmitt, trotz der etwas widersprüchlichen Kundenaufträge haben Sie diese in einer phantastischen Zeit erledigt.“
- **Mitarbeitern sollte mitgeteilt werden, was man von ihrer Arbeitsleistung hält.**  
Es ist durchaus angebracht, den Stolz auch zu zeigen!
- **Anderen Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern sollte berichtet werden, welche Fortschritte getätigt worden sind.**

Es hilft Mitarbeitern, wenn man sie freundlich und angemessen anspricht.

**Anerkennung bestärkt!**

Auch ein Händeschütteln und Schulterklopfen unterstützen die positive Anerkennung.

**Stellen Sie sicher,  
daß allgemeine Regeln und Arbeitsmethoden  
klar von allen verstanden werden.**

Nur so können Fehler vermieden werden.

Wenn es Vorschriften gibt, die keinen Sinn machen oder die auch nicht durchgesetzt werden können, liegt es an der jeweiligen Führungskraft, diese zu verändern.

an vereinbarte Regeln sollte sich jedoch jeder halten, nicht nur Mitarbeiter sondern auch Führungskräfte.

Mitarbeiterförderung hilft, Fehler zu vermeiden, Arbeitsverhalten zu korrigieren, schlechte Arbeitshaltungen abzubauen und fehlerhafte Gewohnheiten zu reduzieren.

**Vorbeugung ist der erste Weg, um Fehler in der Zukunft zu vermeiden.**



---

## Das Vermeiden von Fehlern

Es ist immer sinnvoll, Fehler gar nicht erst entstehen zu lassen.

Deshalb empfiehlt es sich auch, **genügend Zeit** dafür zu verwenden, zu überlegen, wie Fehler von vornherein vermieden werden können.

Eine Methode ist es, **Ergebnisse anzuerkennen** oder ein aufmunterndes Wort zu formulieren.

**Besonders wichtig ist es, diejenigen Mitarbeiter zu loben, die merkliche Verbesserungen erreicht haben.**

**Wichtig ist, daß sie sich in die richtige Richtung bewegen.**

Führungskräfte sollten **nicht unbedingt darauf fixiert sein, ständig Fehler suchen zu müssen.**

In diesem Fall würde man viel Zeit und Aufmerksamkeit verschwenden, Mitarbeiter zu beobachten, die sich möglicherweise falsch verhalten.



## Die Wirkung von Disziplinarmaßnahmen

Wenn Maßnahmen der Mitarbeiterförderung und Coaching nicht reichen, müssen auch andere Schritte eingeleitet werden. Zuweilen sind auch **Disziplinarmaßnahmen** nötig.

Dazu gehören z.B. folgende **Vorgehensweisen**:

- Fragen Sie den Mitarbeiter **nach dem vorhandenen Problem..**  
Fragen Sie den betroffenen Mitarbeiter, was passiert ist, wie er sich verhalten hat und was er hätte tun können, um den Fehler zu vermeiden.
- Hören Sie dem jeweiligen Mitarbeiter **genau zu**. Entsprechende Informationen in Betracht ziehen **und genau mitteilen, wie Sie den Sachverhalt bewerten**. Etwa nach dem Motto: „Herr Schmitt, in dieser Woche sind Sie schon zum vierten Mal zu spät gekommen. Ich halte dies nicht für richtig.“
- Geben Sie **dem betroffenen Mitarbeiter die Möglichkeit, sich zu artikulieren**. Hören Sie ihm genau zu, welche Argumente er formuliert.
- Fragen Sie direkt und fair. Etwa im Sinne: „Sie kennen die Vorschriften über den Beginn der festen Arbeitszeit. Sie wissen auch, mit welchen Konsequenzen Sie rechnen müssen?“
- Teilen Sie dem betroffenen Mitarbeiter **deutlich mit, wie Sie über seine Verhaltensweise denken**. In dem Sinne: „Ich bin sehr ärgerlich über Mitarbeiter, die zu spät kommen, denn wir anderen dürfen dann letztendlich die entsprechende Arbeitsmenge übernehmen.“
- **Fragen Sie den betroffenen Mitarbeiter, wie er das Problem abstellen will**. Hier sollten Sie sehr **konkret werden**, ihm aber auch Hilfestellung leisten, in welchen Schritten dieses realisiert werden kann.
- Teilen Sie **dem Mitarbeiter mit, welcher nächste Schritt erfolgt, falls die von ihm gewählte Maßnahme nicht erfolgreich ist**. Begründen Sie die mögliche Vorgehensweise **klar**.  
Wenn es Betriebsvereinbarungen zu strittigen Punkten gibt, sollten Sie sich auch unbedingt daran halten.
- Fixieren Sie **das Ereignis schriftlich**. Geben Sie dem Mitarbeiter eine Kopie dieser Notiz. Darüber hinaus empfiehlt es sich, daß der Mitarbeiter die Kopie abzeichnet.
- Beobachten Sie **den Fortgang der Ereignisse sehr genau**. Falls sich Verbesserungen einstellen, sollten Sie dies anerkennen. Wenn auch dieses nicht hilft, müssen Sie alle weiteren nötigen Schritte einleiten, evtl. auch den Personalchef einbeziehen.



## Alles in der richtigen Reihenfolge erledigen

Nachfolgend werden **sieben Arbeitsschritte** vorgeschlagen, die bei erkannten Fehlern eingehalten werden sollten.

Die richtige Reihenfolge ist nicht identisch mit der Auflistung.

Bringen Sie die sieben Schritte in die richtige Reihenfolge:

- **Ich nehme Anteil an dem, was passiert ist.**  
Ich teile anderen Menschen mit, wie das Problem gelöst wurde und helfe somit, daß sich das Problem nicht wiederholt.
  
- **Ich versuche, Fehler dadurch zu vermeiden, daß ich darauf achte, daß vorhandene Vorschriften und Handlungsweisen befolgt werden.**  
Ich fördere Mitarbeiter und zeige ihnen, wie sie richtig arbeiten sollen. Ich belohne sie für die richtige Verhaltensweise.
  
- **Bei Fehlern korrigiere ich so schnell wie möglich.**
  
- **Bei erkannten Fehlern mache ich dies dem Mitarbeiter gegenüber deutlich und frage ihn, was er getan hat innerhalb des Prozesses, der zum Fehler führte.**
  
- **Ich überwache Probleme, um festzustellen, ob die vorgeschlagene Lösung funktioniert.**
  
- **Ich bereite eine Lösung des Problems mit dem betroffenen Mitarbeiter vor.**
  
- **Ich besorge alle möglichen Informationen um den Grund des Fehlers herauszufinden.**

---

## Zusammenfassung

Es macht Mitarbeiter wertvoller, wenn sie ihre Aufgabenstellungen **gut kennen und** neuen Herausforderungen gegenüber **durch Lernprozesse gewappnet sind**.

**Mitarbeiterförderung und Coaching gehören deshalb als unabdingbarer Bestandteil in jedes Unternehmen.**

Die Förderung ist ein formaler Prozeß, **Mitarbeiter werden dadurch vorbereitet**, neue Aufgabenstellungen zu übernehmen.

**Das Coaching hilft Mitarbeitern bei ihren täglichen Aufgabenstellungen**, um diese besser bewältigen zu können.

**Mitarbeiterförderung und Coaching funktionieren am besten in einem gesunden, von Vertrauen und Unterstützung gekennzeichneten, Betriebsklima**, in dem eine gute Kommunikation die Regel ist und alle Mitarbeiter beteiligt sind.

**Effektives Lernen wird dann für alle ermöglicht, wenn man die Regeln des Lernprozesses kennt.**

Der kürzeste Weg, um Förder- und Coachingtätigkeiten zu beschreiben, ist:

1. **Mitarbeitern gegenüber zu sagen, wie etwas getan werden soll,**
2. **ihnen zu zeigen, wie es getan werden soll,**
3. **eine konkrete Umsetzungsaktivität für die Mitarbeiter zu ermöglichen,**
4. **zu beobachten, wie sie die Aufgabenstellung realisieren und ihnen gegebenenfalls zu helfen, die Aufgaben noch besser zu erledigen.**

Grundsätzlich gilt, daß nichts Menschen so sehr beflügelt, wie ernstgemeinte und verdiente Anerkennung.

Auch Führungskräfte sind Menschen und Menschen machen Fehler.

Wenn Fehler passieren, sollte man den Grund dafür finden und diese korrigieren.

**Fehler stellen immer eine Chance zur Verbesserung dar.**

Es empfiehlt sich, Zeit dafür zu verwenden, Fehler zu verhindern und richtige Verhaltensweisen zu belohnen.

**Es trägt zur Fehlervermeidung bei, wenn es klare Vorschriften und Methoden gibt, die auch von allen nachvollzogen werden können.**