



Wer darf, der kann!

Individuelle Stärken der Mitarbeiter fördern und einsetzen

Innovative Unternehmen haben in der Personalentwicklung längst erkannt, dass die individuellen Stärken des Einzelnen das wichtigste Kapital des Unternehmens sind. Können Menschen ihren individuellen Fähigkeiten entsprechend arbeiten, steigt ihre Selbstmotivation und sie erzielen bessere Ergebnisse. Diese Erkenntnisse lassen sich auch auf die Personalentwicklung in sozialpädagogischen Einrichtungen übertragen.

Sybille Günther

„Empowerment“ – das Zauberwort des Personalmanagements

„Empowerment“ war ursprünglich eine Methode aus der sozialpädagogischen Arbeit mit Menschen mit Behinderung und psychischer Beeinträchtigung. Vorbei waren die Zeiten der Defizitorientierung, der Behebung von „Schwächen“ durch langwierige Förderprogramme. „Empowerment“ meint, durch Stärken ans Ziel zu kommen, getreu dem Motto: „Stärken stärken schwächt Schwächen“.

Mit „Empowerment“ bezeichnet man Strategien und Maßnahmen, die geeignet sind, Autonomie und Selbstbestimmung im Leben von Menschen und Gemeinschaften zu erhöhen. Die Methode dabei ist, an den Kompetenzen – und nicht an den Schwächen – der Menschen bzw. der Mitarbeiter anzusetzen, um über Schwächen hinwegzuhelfen.

Talente managen

Wer darf, der kann – Mitarbeiter leisten mehr, wenn sie dürfen, doch was können sie? Was darf man ihnen zumuten, ohne dass sie überfordert sind?

Grundsätzlich gilt: Es gibt keine „falschen“ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, nur falsch eingesetzte. Man kann mindestens vier unterschiedliche Arten von Mitarbeitern unterscheiden, je nach Talent und Fähigkeiten:

- Da gibt es die „Macher“. „Macher“ sind aufgabenorientiert, sie kommen schnell zur Sache, äußern ihre Ansicht deutlich, sind pragmatisch, entschlossen und ergebnisorientiert.
- Wir kennen auch die „Analytiker“. Sie sind präzise abwägend und systematisch. Sie betreiben zunächst eine Datensammlung, bevor sie eine Entscheidung treffen. „Analytiker“ sind fleißig und zielgerichtet.

- Die „Visionäre“ sind weitblickend und entschlossen. Sie verfügen über Risikobereitschaft und wirken auf das Team begeisternd und motivierend.
- Die „Kontakter“ haben überall Beziehungen; sie wissen, wo wer sitzt und wer was kann. Sie sind empathisch, konfliktlösend und verstehen es, alle „ins Boot zu holen“ und miteinander zu vernetzen, damit ein Projekt klappt.

Die ersten Fragen, die sich die Leitung einer Einrichtung stellen muss, um die Aufgaben innerhalb des Teams optimal zu verteilen, sind: Welche Stärken hat unsere Einrichtung? Und: Welche Stärken haben unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen? Um eine Antwort darauf zu finden, gibt es unterschiedliche Wege. Der Anfang wird bei der Auswahl von zukünftigen Mitarbeitern gemacht.

Das Bewerbungsgespräch

Herr Andreas Farrenkopf, Projektleiter der „Kinder- und Jugendhilfe“ (Neckargemünd), beginnt ein Bewerbungsgespräch folgendermaßen: „Sagen Sie mir, was Sie können, was wir hier noch nicht haben?“

Eine Herausforderung für jeden Gesprächsführer ist dann die Entscheidung darüber, was man mit Stärken macht, mit denen man sich selbst nicht auskennt. Hier beginnt die Wertschätzung der Andersartigkeit!

Eine Bewerberin konnte bei Herrn Farrenkopf etwas, was sein Team bislang nicht hatte und er nicht kannte: Yoga. So setzte er sich also mit dem Thema „Yoga“ auseinander und stellte der nun neuen Mitarbeiterin alle Mittel zur Verfügung, um einen Yogakurs zu geben. Und er wurde ein großer Erfolg!

Wertschätzende Personalentwicklungsgespräche

Für die Leitung einer jeden Institution ist es Pflicht, ja fast Kultur, halbjährig ein Personalentwicklungsgespräch zu führen. Grundlage dieser Gespräche sollte die wertschätzende Beobachtung des jeweiligen Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin durch die leitende Person sein – auch dann, wenn Kritik angebracht ist. Diese Wertschätzung wird von den Mitarbeitern wahrgenommen und sicher anerkannt.

Ein solches Gespräch sollte nicht nur eine Rückschau auf alles sein, was war, sondern auch eine Vorausschau auf das Kommende. So kann zum Thema „Mitarbeitermotivation“ z. B. gefragt werden: „Was würde Ihnen Spaß machen?“

Einige von Herrn Farrenkopfs Mitarbeitern klagten während des Personalentwicklungsgesprächs, dass sie ausgebrannt sind. Auf die Frage hin, was er gerne machen, was ihn wohl entlasten würde, antwortete ein Mitarbeiter endlich: „Ich klettere gerne“. Und tatsächlich können Herr Farrenkopfs Mitarbeiter heute in einem Klettergarten nicht nur Kinder mit wagemutigen Kletterpartien begeistern; dieses Angebot wird selbst von Managern wahrgenommen, um ihr Team zu festigen.

Individuelle Fortbildungen

Wir lernen am schnellsten, wenn wir uns auf dem Feld unserer Talente und Begabungen bewegen – auf den Feldern unserer Schwächen werden wir nie erfolgreich oder gar brillant. Standardfortbildungen für alle können Menschen einschränken. Es ist viel sinnvoller, den Mitarbeitern Fortbildungen zu ermöglichen, die ihren Stärken entsprechen.

Grundsätzliche Aufgabe der Leitung einer Einrichtung ist es, Voraussetzungen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schaffen, damit diese ihr eigenes Potenzial ausschöpfen können – und dazu gehören auch adäquate Fortbildungen. Auf diese Weise entsteht ein Betriebsklima von hoher Leistungsbereitschaft und Arbeitsfreude; und die Motivation der Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen, wächst.

Teams brauchen individuelle Vielfalt!

Individuelle Vielfalt ermöglicht verschiedene Blickwinkel auf die Arbeit – und noch etwas: In einem Team muss anerkannt werden, dass jeder Mitarbeiter seine eigenen Stärken hat. So kann ein Teammitglied vielleicht zwanzig Kinder so sehr begeistern, dass sie freiwillig die schwierigsten Übungen auf dem Sportplatz absolvieren. Aber ihm fehlt das Einfühlungsvermögen gegenüber dem einzelnen Kind.

Die Team-Strategie in einem solchen Fall könnte sein, ihn mit einem besonders aufmerksamen und empathischen Teamkollegen zusammenarbeiten zu lassen.

Egal für welchen Weg Sie sich entscheiden, wichtig ist im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines: Öffnen wir das Schatzkästlein der individuellen Talente und schöpfen daraus!

Dank

Danken möchte ich Andreas Farrenkopf, Projektleiter der „Kinder- und Jugendhilfe“ Neckargemünd, für ein inspirierendes und motivierendes Gespräch an einem Herbsttag zum Thema „Stärken stärken“. Für mich ist er der „Co-check“ der „Kinder- und Jugendhilfe“.

Er fährt, getreu seines Lieblingsfilmes „Straßen in Flammen“, mit seinem Motorrad Marke „Daelim“ von Einsatzort zu Einsatzort – egal ob in seine Gruppe für tagesstrukturierende Maßnahmen, in die „Schulsozialarbeit“ oder in den „Offenen Treff“.

Seine Mitarbeiter sind mehr als engagiert und tragen Verantwortung für das Gesamtprojekt, denn: Was motiviert mehr, als selbstbestimmt arbeiten zu können?

Sybille Günther, Erzieherin, Diplom-Sozialpädagogin, Spieldozentin und freiberufliche Autorin, Neckargemünd

Kontakt

E-Mail: sybille@sybille-guenther.de