

In den eigenen Reihen

Talente können mehr!

Jeder Mensch ist talentiert. Es ist unter anderem die Aufgabe der Führungskraft, herauszufinden, wo die Talente der Mitarbeiter liegen, um diese dann beruflich zu nutzen. Diese Auffassung vertrat Unternehmensberaterin Petra Speckmann auf der Mülheimer Tagung Hauswirtschaft Ende Oktober 2012. Doch wie entdeckt man die vielleicht versteckten Talente der Mitarbeiter? Und warum braucht jedes Team Talente? Reichen nicht gut geschulte Mitarbeiter, die den Willen haben, ihre Aufgabe bestmöglich zu erledigen?

rhw praxis: Was verstehen Sie unter Talent?

Petra Speckmann: Für mich hat jemand Talent, der etwas außergewöhnlich gut kann. Ich habe meinen Vortrag auf der Mülheimer Tagung begonnen mit der Frage an die Teilnehmer/innen: Wer ist denn von Ihnen talentiert? Es haben sich nur sehr wenige gemeldet, denn es ist schwer von sich selbst zu sagen: Ich bin ein Talent. Eigentlich ist jedoch jeder Mensch talentiert, aber diese Sichtweise herrscht bei uns leider nicht vor.

Wenn man den Begriff „Talent“ in Internetsuchmaschinen eingibt, erscheinen nur die Bereiche Sport und Musik, als wenn es andere Talente nicht geben würde. Ich definiere Talent jedoch als eine Fertigkeit, die jemand besonders gut kann und die man beruflich nutzen kann. Wenn jemand sein Talent im Beruf nutzt, dann bringt es ihm viel Motivation und Freude an der Arbeit. Im beruflichen Alltag gibt es für Talente so unglaubliche Begriffe wie High Performers oder High Potentials. Diese Begriffe mag ich

nicht, denn sie grenzen so aus. Ich finde, ein Talent kann alles Mögliche sein.

rhw praxis: Welche Talente braucht man in der Hauswirtschaft?

Petra Speckmann: Das kann ich Ihnen nicht wirklich beantworten. Auf jeden Fall braucht man für unterschiedliche Positionen in der Hauswirtschaft unterschiedliche Talente. Grundsätzlich würde ich sagen, man braucht Mitarbeiter, die motiviert und engagiert sind, die Interesse an Menschen haben und ihre Aufgaben zuverlässig angehen.

rhw praxis: Talent hin oder her – kann nicht jeder Mitarbeiter seine Aufgabe exzellent erledigen, wenn er nur genügend geschult ist und den Willen dazu hat?

Petra Speckmann: Dazu möchte ich gern ein Beispiel aus dem Fußball bringen. Wenn man sich Mario Gomez anschaut, den kann man bestimmt schulen in Richtung Torwart. Das geht, vielleicht kann er das ja auch, aber er hat nicht das Talent dazu. Sicher wird er auch ein paar Tore halten, weil er bis zu einem gewissen Grad diese Fähigkeiten erlernen kann. Aber wenn er talentiert wäre, dann könnte er mehr. Dann wäre er mit mehr Leichtigkeit, Freude und Energie bei der Sache. Und das ist bei jeder Aufgabe so.

Jogi Löw würde natürlich Mario Gomez nicht ins Tor stellen, weil sein Talent dann verdeutet wäre. Die Menschen, die ihre Sache mit Talent, Motivation und Begeisterung machen, sind



eben anders erfolgreich. Im Coaching mache ich es so, dass ich die Menschen nach ihren Stärken befrage: Was können Sie schnell mal machen, womit andere sich quälen müssten? Wenn jemand dann sagt, dies mache ich gern, das geht mir schnell von der Hand, dann ist das ein Indiz dafür, dass er in dieser Richtung talentiert ist.

rhw praxis: Wie kann ich als Führungskraft Talente – vielleicht auch versteckte – bei Mitarbeitern entdecken?

Petra Speckmann: Wenn ich entdecken will, wo mein Mitarbeiter talentiert ist, dann muss ich ihn genau beobachten. Viele Mitarbeiter wissen nicht um ihre Talente. Da muss ich als Führungskraft darauf schauen, welche Aufgaben erledigt jemand sehr gut und sehr gerne. Auch wenn jemand sagt: „Da möchte ich gar nicht mehr aufhören, kann ich die Aufgabe gleich wieder übernehmen?“ ist das ein gutes Indiz für ein Talent.

Wenn die Führungskraft weiß, welche Aufgabe jemand gut erfüllen kann, dann muss sie daraus die entsprechenden Fähigkeiten ableiten. Was muss der Mitarbeiter gut können, um diese Aufgabe gut erledigen zu können? Auch hierzu ein Beispiel: Mag eine Mitarbeiterin sehr gern Veranstaltungen organisieren, zum Beispiel die Weihnachtsfeier, plant sie gerne, bindet sie andere ein und begeistert sie diese mitzumachen, behält sie auch in stressigen Situationen den Überblick? Dann habe ich jemanden, der ein Organisationstalent hat. Jetzt muss ich mir als Führungskraft überlegen, wie kann ich diese Fähigkeit vielleicht auch für andere Aufgaben im Betrieb oder in einem anderen Zusammenhang nutzen.

Die Beobachtungsgabe der Führungskraft ist bei der Talentsuche besser und treffsicherer als jeder Test, weil sie sieht, was jemand tatsächlich kann. Talent-Tests, wie es sie im Internet mittlerweile gibt, sind grundsätzlich nicht schlecht, sie geben immerhin eine

Tendenz an. Die Ergebnisse helfen der Führungskraft und dem Mitarbeiter aber nicht direkt weiter.

rhw praxis: Wie kann ich Talente und Stärken bei Mitarbeitern fördern, nachdem ich diese entdeckt habe?

Petra Speckmann: Das A und O ist Feedback zu geben und Anerkennung auszudrücken. Dann sollte man versuchen, dem Mitarbeiter stärkenorientierte Aufgabenstellungen zu geben, so kann er seine Stärken nutzen und auch ausbauen. Zusätzlich kann ich den Mitarbeiter zum Beispiel durch Schulungen fördern, aber viel besser noch durch Training on the Job, also durch die Ausbildung am Arbeitsplatz. Vielleicht kann man jemanden auch ein bestimmtes Projekt geben, bei dem er sich austoben kann.

Wichtig ist auch, individuelle Ziele zu vereinbaren, darüber kann ich ganz toll jemandem entwickeln. Außerdem sollte die Führungskraft

„Talent ist jedes nachhaltige Denk-, Gefühls- oder Verhaltensmuster, das produktiv eingesetzt werden kann.“

Quelle: Definition von Buckingham/Clifton: „Entdecken Sie Ihre Stärken“, Campus Verlag

immer im Gespräch bleiben und berufliche Wünsche abfragen. Hierbei geht es gar nicht unbedingt um die Wunscherfüllung, sondern einfach darum, zu wissen, wo will der Mitarbeiter hin. Denn: Wenn ich jemanden entwickeln will, muss er auch entwickelt werden wollen.

Ein weiterer Punkt ist, dass ich den Mitarbeiter auch bei Misserfolgen im Blick behalten sollte. Hier muss ich schauen, wie er damit umgeht. Misserfolge können Mitarbeiter total demotivieren, dann ist es als Führungskraft meine Aufgabe, sie wieder aufbauen.

rhw praxis: Auch auf dem Gebiet der Talent-

förderung ist es also wichtig, ständig mit den Mitarbeitern im Gespräch zu bleiben?

Petra Speckmann: Wenn ich Mitarbeiter habe, die ich entwickeln möchte, so muss ich ihnen verdeutlichen: Auf dieser Position gibt es bestimmte Anforderungen, dafür brauchst Du

„Mitarbeiter in Unternehmen zu sehen, die mit absoluter Motivation und Freude bei der Arbeit sind, ist für mich immer wieder beeindruckend. Der Wunsch, diese Erfahrung auch anderen Unternehmen zugänglich zu machen, treibt mich an.“

Quelle: Petra Speckmann

gewisse Fähigkeiten. Hierzu müssen klare Gespräche geführt werden, das fehlt oft in Unternehmen. Auch wenn ich bestimmte Kompetenzen für eine Aufgabe brauche, ist es wichtig, dieses zu kommunizieren, somit können sich Mitarbeiter darauf hin entwickeln. Natürlich ist Personalentwicklung auch zusätzliche Arbeit, dazu braucht man einen Personalentwickler oder vielleicht auch jemand von außen, der dies übernimmt. Personalentwicklung ist eine wichtige Aufgabe, aber auch kein Hexenwerk. Wichtig ist immer, sehr individuell zu schauen: Was braucht ein Mitarbeiter? Der eine braucht vielleicht eine Schulung, der andere ein Vorbild.

rhw praxis: Wie kann ich leistungsstarke Mitarbeiter an die Einrichtung binden? Brauchen Sie eine Vorzugsbehandlung?

Petra Speckmann: Nein, ich finde, das ist nicht notwendig. Die Führungskraft muss sich aber auf jeden Fall Zeit für Führung nehmen. Ich gehe ja davon aus, dass jeder Mensch Talente hat. Diese muss ich als Führungskraft entdecken und sollte mit allen Mitarbeitern im Gespräch bleiben. Ich brauche sie ja alle, nicht nur die Häuptlinge, sondern auch die Indianer. Es geht um das Interesse

für die Mitarbeiter und deren Wünsche, dies muss dann mit den Einrichtungszielen zusammengebracht werden.

Es ist eben nicht nur das Geld, das die Mitarbeiter interessiert. Dieses ist sicher ein Punkt, aber bei den meisten nicht der wichtigste. Wenn ich als Mitarbeiter merke, dass jemand an mir interessiert ist und mich begleitet, so fühle ich mich in der Einrichtung gut aufgehoben. Allein das Interesse bewirkt bei Mitarbeitern schon viel.

Ich glaube nicht, dass Spezialbehandlungen für bestimmte Mitarbeiter gut für das Betriebsklima sind, allerdings kommt man manchmal nicht ganz daran vorbei, so zum Beispiel wenn man Talentförderzirkel einrichtet. Es ist wichtig, auch die anderen Mitarbeiter im Blick zu behalten. Alle Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, gefördert zu werden, ansonsten wirkt die Situation demotivierend für sie.

rhw praxis: Vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch!

Interview: Alexandra Höb

Zur Person

Petra Speckmann ist Diplom-Betriebswirtin und hat selbst Erfahrung als Führungskraft in der Wirtschaft gesammelt. Sie leitete einige Jahre die Personalentwicklung in einem mittelständischen Unternehmen. Heute ist sie selbständig als Business Coach und Beraterin in Münster tätig. Sie begleitet Führungskräfte bei ihrer Aufgabe und Unternehmen zum Thema Personalentwicklung. Außerdem leitet sie Seminare zum Thema Führung und Kommunikation. Kontakt: www.petraspeckmann.de