

Kompetenz fördern

DIE MITARBEITER UND DEN BEREICH ENTWICKELN – Führungskräfte verlieren beim Führen ihrer Mitarbeiter im Arbeitsalltag oft die **mittel- und langfristigen (Entwicklungs-)Ziele** aus den Augen. Deshalb stagniert ihr Bereich in seiner Entwicklung.

Visselhövede/Niedersachsen – Studien belegen: Im Planen und Managen des Alltagsgeschäfts sind die Führungskräfte der meisten Unternehmen fit. Anders sieht es bei den strategischen Zielen aus, die mit einem gewissen *Change*-Bedarf verbunden sind, Veränderungen auf der Einstellungs- und Verhaltensebene erfordern und die Mitarbeiter aus der Komfortzone holen.

Sie geraten bei der alltäglichen Führungsarbeit oft in Vergessenheit.

Dieses Manko kann durch eine systematische Personaldurchsprache behoben werden, denn bei dieser werden

- die Führungskräfte bei der Reflexion der strategischen Herausforderungen, vor denen ihr Bereich und sie selbst bei ihrer Führungsarbeit stehen, angeleitet und begleitet, und
- die Mitarbeitergespräche ausgehend von den strategischen Zielen des Unternehmens systematisch vorbereitet und durchgeführt.

Die Personaldurchsprache, ein mehrstufiger Prozess

Bei der systematischen Personaldurchsprache analysieren die Führungskräfte zunächst die Herausforderungen, vor denen ihr Bereich steht. Danach planen sie hierauf aufbauend ihre Führungsarbeit und die Personalentwicklung für einen definierten Zeitraum – zum Beispiel das kommende Jahr – im Dialog mit ihren Mitarbeitern. Dieser Prozess besteht aus vier Stufen.

Stufe 1: Vorbereitung und Planung – Die Führungskraft trifft sich entweder mit einem Experten aus dem Personalbereich oder einem Berater, um mit ihm die (Entwicklungs-)Arbeit in ihrem Bereich zum Beispiel für das Folgejahr zu planen. Bei dem Treffen definiert oder reflektiert die Führungskraft zunächst ausgehend von



FÜHRUNGSPOTENZIAL	Entwicklungsbedarf	Erfüllt Erwartungen	Übertrifft Erwartungen
	Hoch	1C Geringe Leistung Hohes Potenzial	1B Gute Leistung Hohes Potenzial
Mittel	2C Geringe Leistung Mittleres Potenzial (Neue Rolle)	2B Gute Leistung Mittleres Potenzial	2A Ausgezeichnete Leistung Mittleres Potenzial
Gering	3C Geringe Leistung Geringes Potenzial	3B Gute Leistung Geringes Potenzial	3A Ausgezeichnete Leistung Geringes Potenzial
	Gering	Gut	Ausgezeichnet

LEISTUNG

den strategischen Zielen des Unternehmens, welche (Entwicklungs-)Ziele ihr Bereich im kommenden Jahr erreichen muss, um seinen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten.

Konkret fragt sich die Führungskraft unter anderem:

- Welche Herausforderungen muss ich aufgrund der angestrebten Ziele mit meiner Mannschaft bewältigen? Und:
- Welche Anforderungen resultieren hieraus für die einzelnen Mitarbeiter und das Team?

Danach fragt sich die Führungskraft: Wie kann ich diese Ziele erreichen? Zum Beispiel, indem ich die Arbeit neu strukturiere, oder die Zusammenarbeit

mit dem Bereich A intensiviere, oder ein Projekt „...“ starte, oder die Mitarbeiter in den Themen „...“ qualifiziere?

Dann fragt sich die Führungskraft:

- Was bedeutet dies für meine (alltägliche) Führungsarbeit? Und:
- Inwieweit sind hierfür auch meinerseits Einstellungs- und Verhaltensänderungen nötig?

Bei diesem Reflexionsprozess sollte die Führungskraft coachend begleitet werden – auch, um zu vermeiden, dass sie wichtige Dinge und Wirkzusammenhänge übersieht und gewisse Lösungswege vorschnell verwirft.

Stufe 2: Personaldurchsprache – Nachdem die Führungskraft ihren Bereich als Ganzen betrachtete, folgt die eigentliche Personaldurchsprache.

Das heißt, ihre Aufmerksamkeit wendet sich nun den einzelnen Mitarbeitern zu. Sie fragt sich bezogen auf jeden Mitarbeiter: Wie schätze ich ihn hinsichtlich seiner Leistungen und seines Potenzials bezogen auf die (künftigen) Anforderungen ein? Als Hilfsmittel kann dabei folgende Matrix dienen.

Im nächsten Schritt fragt sich die Führungskraft: Welche Potenziale des Mitarbeiters sind noch ungenutzt, und wie könnten diese entwickelt und für den Erfolg genutzt werden? Die dabei von der Führungskraft erwogenen Maßnahmen können sehr unterschiedlich sein. In Einzelfällen können sie bei Mitarbeitern, deren Leistung schwach und deren Potenzial gering ist, lauten: „Ich trenne mich von dem Mitarbei-

ter.“ Beim Gros der Mitarbeiter werden sie jedoch eher lauten: „Ich übertrage dem Mitarbeiter (mittelfristig) die neue oder zusätzliche Aufgabe ‚...‘ und fördere seine Kompetenz, diese professionell wahrzunehmen.“

Und bei Top-Performern mit hohem Entwicklungspotenzial? Bei ihnen kann die angedachte Maßnahme lauten: „Ich empfehle den Mitarbeiter dem Personalbereich für ‚höherwertige‘ Aufgaben in der Organisation, da er in meinem Bereich sein Potenzial nicht voll entfalten kann.“

Stufe 3: Teamklausur – Nach dieser Vorarbeit findet eine Teamklausur mit den Mitarbeitern statt. In ihr stellt die Führungskraft den Anwesenden die Herausforderungen und Ziele für den Planungszeitraum vor und bespricht sie mit ihnen. Zudem werden im Team die Schritte und Aktionen erarbeitet und geplant, die erforderlich sind, um die Herausforderungen zu meistern und die Ziele zu erreichen.

Das Ziel hierbei: Alle Mitglieder sollen eine klare Vorstellung davon haben,

- was die Herausforderungen und Ziele für den Planungszeitraum sind, und
- was es zu tun gilt, um diese zu meistern bzw. zu erreichen.

Gegen Ende der Klausur werden zudem Meetings vereinbart, in denen die Entwicklung im Team reflektiert und der Grad der Zielerreichung überprüft wird.

Stufe 4: Mitarbeitergespräche – Nach der Teamklausur trifft sich die Führungskraft mit den einzelnen Mitarbeitern, um mit ihnen zunächst die Zusammenarbeit zum Beispiel im zurückliegenden Jahr zu besprechen: Was ist gut gelaufen? Was weniger gut? Wo zeigt der Mitarbeiter noch Entwicklungspotenzial?

Im zweiten Schritt wird ausgehend von den Herausforderungen und Zielen, vor denen der Bereich steht und die der Mitarbeiter aus der Teamklausur kennt, darüber gesprochen:

- Welchen Beitrag kann der Mitarbeiter zur Zielerreichung leisten?
- Welche Verantwortung/Aufgaben kann/möchte er übernehmen?
- Welche Unterstützung/Förderung benötigt er hierfür?

Im dritten Schritt wird im Dialog mit dem Mitarbeiter ein persönlicher Entwicklungsplan für ihn erstellt:

- Wo und wie kann der Mitarbeiter sich entwickeln?
- Welche Förder- und Entwicklungsmaßnahmen erfährt er seitens der Führungskraft, des Unternehmens?
- Wo muss er sich eigenständig/verantwortlich entwickeln?

Abhängig vom Reifegrad des Mitarbeiters vereinbart die Führungskraft gegen Ende des Mitarbeitergesprächs noch regelmäßige Meetings, bei denen sie gemeinsam über die Umsetzung der Entwicklungsvereinbarung sprechen und den Grad der Zielerreichung evaluieren.

Fazit: Strukturiertes Vorgehen hilft bei Planung der Führungsarbeit

Ein so strukturiertes Vorgehen hat viele Vorteile – unter anderem weil sich die Führungskraft zunächst selbst bewusst macht,

- vor welchen Herausforderungen unser Bereich steht,
- welche Ziele es bei der Zusammenarbeit zu erreichen gilt, und
- was dies für mich als Führungskraft bedeutet.

Dies hilft ihr, die Führungsarbeit zu planen und die Mitarbeiter so ins Team und in die Verantwortung einzubinden, dass ihre Potenziale optimal genutzt und ihre Kompetenzen weiterentwickelt werden.

Hans-Peter Machwüth

ZUM AUTOR Hans-Peter Machwüth ist Geschäftsführer des international agierenden Trainings- und Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI Consultancy), Visselhövede (www.mticonsultancy.com).