

Neu in der Führungsrolle

So behaupten Sie sich und setzen gezielt Akzente

von
Dr. Gunnar Carlo Kunz

Dr. Gunnar Carlo Kunz, Diplompsychologe, ist selbständiger Managementberater und Coach. Er ist u.a. Autor des Bandes dtv 50913: »Vom Mitarbeiter zur Führungskraft – Die erste Führungsaufgabe erfolgreich übernehmen«

1. Auflage

Neu in der Führungsrolle – Kunz

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Beck-Wirtschaftsberater im dtv](http://beck-shop.de)



Verlag C.H. Beck München 2012

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 63292 1

- (3) Klären Sie mit Ihren Mitarbeitern, welche persönlichen Vorstellungen zur weiteren Eigenentwicklung bestehen.
- Inwiefern gibt es Bedarf für zusätzliche fachliche Unterstützung am Arbeitsplatz?
 - Welche Wünsche bestehen im Hinblick auf den mittel- und längerfristigen beruflichen Weg im Unternehmen?
 - Welche Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen sind für den Einzelnen erforderlich, um individuelle Kompetenzen weiter auszubauen?
- (4) Erstellen Sie für jeden Mitarbeiter einen Plan, in dem festgehalten wird, welche Maßnahme bis wann mit welcher Zielsetzung eingeleitet wird.
- Skizzieren Sie zweckgerichtete Schritte zur fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzentwicklung.
 - Beschreiben Sie den erwarteten Nutzen und woran erkannt werden kann, dass Fortschritte erzielt werden.
 - Legen Sie einen realistischen Zeithorizont fest, innerhalb dessen die jeweilige Maßnahme eingeleitet wird.
 - Vereinbaren Sie miteinander, welche Verantwortung Ihr Mitarbeiter trägt und wie Ihr Unterstützungsbeitrag als Vorgesetzter aussieht.

Erstellen Sie beispielsweise eine tabellarische Übersicht, in der Sie wünschenswerte Aktivitäten gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter festhalten. Legen Sie jeweils fest, wer die Initiative ergreift und welche vorbereitenden Schritte erforderlich sind. Wahrscheinlich werden Sie Vorabstimmungen mit dem Personal- oder Bildungswesen Ihres Hauses zu treffen haben – etwa zur Auswahl von geeigneten bedarfsorientierten Maßnahmen mit einer angemessenen Qualität hinsichtlich der Programmgestaltung und den Schulungsbeauftragten. Hierzu kann auch eine Beratung, z. B. durch einen Personalentwickler oder Bildungsexperten Ihres Hauses, sinnvoll sein.

Manche Maßnahmen können Sie selbst in die Wege leiten: z. B. persönliche Unterstützungsangebote, die Einbeziehung von Mentoren oder die Veränderung von Aufgabenschwerpunkten und Entschei-

dungsbefugnissen. Andere Aktivitäten sind vorrangig an die Eigeninitiative des Mitarbeiters gebunden: z. B. Selbstlernen und gezielte fachliche Lektüre zur Weiterbildung, kollegialer Wissensaustausch und Netzbildung im Team oder die berufsbegleitende Weiterbildung an einer Abendschule.

Darüber hinaus sind innerbetriebliche Qualifizierungsmöglichkeiten zur fachlichen Weiterentwicklung zu prüfen und bei Bedarf einzuleiten. Denken Sie auch an Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Methodenkompetenz: z. B. Schulungen zu einer verbesserten Arbeitsmethodik, zur Nutzung neuer IT-Technologien oder zur effizienten Steuerung von Projekten. Nicht zuletzt können ergänzende Trainingsmaßnahmen im Bereich der sozial-kommunikativen und persönlichen Kompetenz sinnvoll sein: etwa zur wirkungsvollen Projekt- und Teamarbeit, zur professionellen Kundenberatung oder zum zielgerichteten Selbstmanagement.

Ein Bestandteil eines individuellen Personalentwicklungs-Konzeptes kann auch darin bestehen, nächste berufliche Herausforderungen näher zu beschreiben: z. B. die Mitwirkung in einem betrieblichen Schlüssel-Projekt, die Tätigkeit an einem anderen Standort oder die Einarbeitung in ein benachbartes Aufgabengebiet. Erörtern Sie hierzu mit Ihrem Mitarbeiter die nötigen Schritte, damit er adäquat auf die neuartigen beruflichen Aufgaben vorbereitet wird.

9.2 Wie begleiten und überprüfen Sie die erfolgreiche Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen?

Wenn Sie mir Ihren Teammitgliedern einzelne Aktivitäten zur Unterstützung, Qualifizierung und Förderung festgelegt haben, können Sie in Zwischengesprächen den Stand des Verlaufs gemeinsam mit jedem Einzelnen erörtern. Es bietet sich an, hierzu die unterjährigen Meilenstein-Gespräche zu den getroffenen Zielvereinbarungen und zur Begleitung der Aufgabenerledigung zu nutzen.

Führen Sie mindestens zirka ein bis drei Zwischengespräche pro Jahr. Nutzen Sie die jeweiligen Termine, um nicht nur fachlich-methodische Fragen mit Bezug zu den Tätigkeitsinhalten des Mitarbeiters zu erörtern. Besprechen Sie gleichermaßen, ob und inwieweit der Mitarbeiter einzelne Fördermaßnahmen umgesetzt hat. Klären Sie dabei, wie sich Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote aus Sicht des Mitarbeiters und aus Ihrem eigenen Blickwinkel auswirken. Führen Sie einen Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzungen durch:

- Was läuft gut? Inwieweit erweisen sich flankierende Aktivitäten zur Mitarbeiterentwicklung als hilfreich? Prüfen Sie, welcher Nutzen tatsächlich gestiftet wird.
- Gibt es aussagefähige Indikatoren im Tagesgeschäft, die erkennen lassen, dass ein Transfer in die Praxis erzielt wird? Ein maßgebliches Kriterium für die Erfolgsbewertung ist die Klärung der Frage, ob sich beispielsweise eine Schulungsmaßnahme so auswirkt, dass der Betreffende das Gelernte in seinem Verantwortungsgebiet anwenden kann. Dies wird nicht bei allen Maßnahmen eindeutig nachzuweisen sein, sollte aber stets von Ihnen hinterfragt werden.
- Welche Unterstützungs- und Fördermaßnahmen erzielen nicht die gewünschte Wirkung? Inwiefern ist das vereinbarte Maßnahmenpaket kritisch zu beurteilen? Sind alternative oder ergänzende Angebote zweckmäßig? Behalten Sie sich vor, zusätzliche Maßnahmen einzuleiten, sofern Sie erkennen, dass die angestrebten Effekte nicht oder nicht im erforderlichen Ausmaß eintreten.
- Welche Rolle spielt das Engagement des Mitarbeiters und seine Bereitschaft, neu hinzugewonnene Einsichten, Erfahrungen oder Kenntnisse konsequent umzusetzen? Die Mitarbeitermotivation ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg einzelner Maßnahmen zur Personalentwicklung. Gewinnen Sie den Mitarbeiter dafür, sein Know-how fortlaufend zu überprüfen. Ermuntern Sie ihn dazu, weiter hinzuzulernen und neue Erfahrungen zu sammeln, ohne ihn gleich zu kritisieren. Dies setzt Eigenreflexion, die Fähigkeit zur Selbstkritik und ein hohes Maß an innerer Ver-

änderungsbereitschaft voraus. Wenn ein Mitarbeiter sich gegen einzelne Unterstützungs- und Fördermaßnahmen sperrt, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit gering.

Führen Sie am Ende des Jahres bzw. des jeweiligen Zielvereinbarungs-Zyklus ein abschließendes Bewertungsgespräch durch. Nehmen Sie dabei eine Gesamtschau vor, in der Sie nicht nur einzelne Ziele, sondern das gesamte Spektrum der gezeigten Leistungen beleuchten. Richten Sie den Blick nicht ausschließlich auf die Vergangenheit, sondern zeigen Sie Lernchancen auf. Stellen Sie gesammelte Erkenntnisse heraus, die vorrangig für künftige Planungen zur Mitarbeiterentwicklung genutzt werden können. Suchen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach stetigen Verbesserungsmöglichkeiten, zu denen gerade auch die weitere Kompetenzentwicklung des Mitarbeiters zählt:

- (1) Wie ist der Gesamtnutzen der bisher vereinbarten Maßnahmen zur Personalentwicklung zu bewerten?
- (2) Welche Erkenntnisse ergeben sich daraus für die künftige Förderplanung?
- (3) Inwiefern führen neue Anforderungen im Arbeitsfeld zu speziellen Weiterbildungsbedarfen?
- (4) Wie wirkt sich ihre persönliche Beratung und Begleitung als Teamleiter im Rahmen des Förder- und Qualifizierungskonzeptes aus? Gibt es Anregungen und Vorschläge seitens des Mitarbeiters, die an Sie und Ihren Führungsstil gerichtet sind? Haben Sie für sich selbst neue Erkenntnisse gewonnen, die Sie in Ihre eigene Führungspraxis einfließen lassen können?

Bewerten Sie die eingeleiteten Unterstützungs- und Fördermaßnahmen im Hinblick auf deren zielführenden Charakter. Überprüfen Sie gleichermaßen Ihr Führungsverhalten im Hinblick auf eine wirksame Prozessbegleitung bei der Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen. Denken Sie darüber nach, wie Sie einzelne Beratungs- oder Begleitungsangebote von Ihrer Seite künftig noch wirkungsvoller gestalten können. Thematisieren Sie Ihre eigene Rolle als Coach für Ihre Mitarbeiter: Nicht nur die berufliche Weiterqualifizierung Ihrer Mitarbeiter sollte Ihnen am Herzen liegen, sondern auch der Ausbau Ihrer eigenen Kompetenz als Personalentwickler in der Führungsrolle.

9.3 Warum ist Personalentwicklung nützlich, auch wenn Ihre Mitarbeiter später vielleicht andere Wege einschlagen?

Die Förderung und Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter ist eine Investition, die sich meist erst mittel- oder langfristig auszahlt. Es ist jedoch nicht leicht, den Nutzen von Maßnahmen zur Personalentwicklung nachzuweisen. Gezeigte Leistung ist von vielen Faktoren abhängig, wobei neben den persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen motivationale Aspekte und organisatorische Rahmenbedingungen einen erheblichen Einfluss haben.

Es wäre deshalb zu kurz gegriffen, die Wirkung einer Fördermaßnahme auf Heller und Pfennig kalkulieren zu wollen. Dennoch kann ein gezieltes Controlling durch Spezialisten der Personalentwicklung zur Klärung der Frage beitragen, welche Maßnahmen einen Nutzen haben – und welche eher nicht. Denken Sie beispielsweise an die Praxisrelevanz, den Zielbezug, die Qualität oder die individualisierte Ausgestaltung von spezifischen Fördermaßnahmen.

Schätzen Sie als Führungskraft im Dialog mit Ihren Mitarbeitern ein, welche Aktivitäten jeweils erfolversprechend erscheinen. Setzen Sie danach Ihre Prioritäten und konsultieren Sie bei Bedarf einen professionellen Personalentwickler. Meist sind die Budgets begrenzt und die Anforderungen aus dem Tagesgeschäft haben hohe Priorität, so dass nur eine beschränkte, wohl durchdachte Auswahl von begleitenden Fördermaßnahmen eingeleitet werden kann.

Erarbeiten Sie am besten gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern eine To-Do-Liste zur Mitarbeiterentwicklung, die in einem überschaubaren Zeitrahmen abgearbeitet wird. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in die Programmgestaltung ein und legen Sie Erfolgskriterien fest, anhand derer beide Seiten erkennen können, dass es vorangeht. Vermeiden Sie unspezifische Standardseminare ohne klaren Zielbezug. Bevorzugen Sie individualisierte Aktivitäten zur Personalentwicklung, die arbeitsplatznahes Lernen ermöglichen und einen engen

Bezug zu den Anforderungen im Arbeitsumfeld haben. Sofern möglich, beziehen Sie Kolleginnen und Kollegen als Mentoren und Netzwerkpartner im Lernprozess ein. Engagieren Sie sich dabei selbst als Berater, Lernhelfer, Initiator und „Architekt“ für systematisch geplante Förderschritte.

Kontrovers wird häufig die Frage diskutiert, ob sich der Mitarbeiter bei einem individuell gestalteten und aufwändigen Förderprogramm auch dazu verpflichten muss, sich längerfristig an das Unternehmen zu binden. Dahinter steckt der Gedanke, dass Qualifizierung und Personalentwicklung eine Investition in die Kompetenzen und das Potenzial eines Mitarbeiter darstellt, die letztlich zurückgezahlt werden sollte. Aber was geschieht, wenn der Mitarbeiter sich neu orientiert und damit die geleistete Investition eher einem anderen Unternehmen zugute kommt? Werden nicht Ressourcen vergeudet, wenn Mitarbeiter zwar Fördermaßnahmen in Anspruch nehmen, aber später dem Unternehmen gar nicht mehr zur Verfügung stehen?

Ich bin der Auffassung, dass Investitionen in Personalentwicklung unabdingbar sind, um Mitarbeiter auf aktuelle und künftige Anforderungen bedarfsgerecht vorzubereiten. Daraus kann nicht der Anspruch erwachsen, dass in jedem Einzelfall eine Bindungsgarantie vom Mitarbeiter zu leisten ist. Im Gegenteil: Aufgrund der Wettbewerbsbedingungen am Markt ist es nur verständlich, wenn Mitarbeiter auch Entwicklungsoptionen außerhalb Ihres Unternehmens prüfen. Umgekehrt werden Mitarbeiter aus anderen Organisationen wiederum für Ihr Unternehmen interessant sein, z. B. bei erforderlichen Neueinstellungen oder der Besetzung von Vakanzen. Insofern herrscht ein Geben und Nehmen, das als natürlicher Austausch am Personalmarkt verstanden werden kann.

Nur aus der Sorge heraus, ein Mitarbeiter könnte später das Unternehmen verlassen, eine zweckmäßige Personalentwicklungsmaßnahme auszusparen, halte ich für problematisch. Es ist zugleich ein positives Signal an die Belegschaft – und an potenzielle Bewerber –, dass Ihr Unternehmen in die Förderung der Mitarbeiter gezielt investiert. Konzentrieren Sie sich deshalb in Ihren Überlegungen zur Personalentwicklung vorrangig auf die inhaltliche, bedarfsorientierte Maßnahmenplanung. Stellen Sie keine hypothetischen Rechen-

exempel auf, was sich bis wann auszahlt – etwa unter der Annahme, dass ein Mitarbeiter dem Unternehmen später nicht mehr zur Verfügung steht.

Begreifen Sie Investitionen in Personalentwicklung auch als Chance, um eine langfristige Mitarbeiterbindung herzustellen. Gehen Sie in die Offensive und orientieren Sie sich an den Notwendigkeiten im künftigen Arbeitsumfeld Ihrer Mitarbeiter. Versäumen Sie nicht, vorausschauend zu handeln und Ihre Mitarbeiter auf diejenigen Anforderungen vorzubereiten, die Sie heute bereits vorhersehen können. Engagieren Sie sich dafür, die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter aufrechtzuerhalten – gerade im Interesse Ihres Unternehmens, das Mitarbeiter benötigt, die den künftigen Herausforderungen gewachsen sind. Tragen Sie dazu bei, deren langfristige Beschäftigungsfähigkeit (long term employability) zu sichern. Nur durch eine weitsichtige Personalentwicklung und eine qualitative ausgerichtete Personalplanung tragen Sie dafür Sorge, dass Ihre Mitarbeiter darauf vorbereitet werden, auch morgen noch einen guten Job zu machen.

9.4 Mitarbeiterförderung im Überblick – Worauf ist zu achten?

Maßnahme	Nutzen	... was vermieden werden sollte
Jährliche Perspektiv- und Mitarbeitergespräche, Gesprächsabschnitt „Unterstützung, Qualifizierung und individuelle Entwicklung“	Erörterung von arbeitsplatznahen Unterstützungsangeboten, Weiterbildungsnotwendigkeiten und Fördermöglichkeiten (auch berufsbegleitende Weiterbildung außerhalb des Unternehmens)	Verzicht auf vertieftes Gespräch zur Zukunfts- und Perspektivplanung, fehlende Klärung von Förderbedarfen, unspezifische Seminare nach Gießkannen-Prinzip
Beratung zur Maßnahmenplanung durch internes Bildungswesen/ betriebliche Personalentwicklung	Qualitätskontrolle, bedarfsgerechte Methodenauswahl, optimaler Ressourcen-Einsatz	Keine Rücksprache mit Experten für Qualifizierung und Personalentwicklung

Maßnahme	Nutzen	... was vermieden werden sollte
Verbindliche Planung zur Personalentwicklung (PE) mit dem einzelnen Mitarbeiter (Zeithorizont ca. 2 – 3 Jahre)	Gemeinsame Festlegung von bedarfsgerechten Aktivitäten mit Zielbezug und Erfolgskriterien	Ad hoc-Festlegung von isolierten Einzelmaßnahmen, fehlende Einbeziehung des Mitarbeiters in die Maßnahmenerarbeitung
Unterjährige Steuerungs- und Meilensteingespräche	Verlaufscontrolling, Soll-Ist-Abgleich, kontinuierliche Einschätzung des Nutzens von eingeleiteten Maßnahmen	Keine Prozessbegleitung bei der Umsetzung der PE-Aktivitäten, Verzicht auf kontinuierliche Erfolgsbewertung
Verzahnung von Personalentwicklung und arbeitsplatznahe Lernen	Transfersicherung, Koppelung von Förder- und Qualifizierungsimpulsen mit Lernchancen im Arbeitsumfeld	Fehlender Bezug der Maßnahmen zu den Anforderungen im Arbeitskontext, unzureichende Anwendungsorientierung