



Mit Entwicklungsgesprächen in die Championsleague

Sehr viel wurde bereits zum Thema „Die Führungskraft als Coach“ und die Notwendigkeit der Entwicklung von Mitarbeitern¹ geschrieben, um die Herausforderungen in unserer beschleunigten Welt meistern zu können. Zu wenig erscheint mir bislang davon in vielen Organisationen umgesetzt, speziell wenn es um die systematisierte und konstante Weiterentwicklung von Mitarbeitern am Arbeitsplatz geht.

Im Folgenden möchte ich in drei Schritten das „HOW TO“ für eine systematisierte, konstante und nachhaltige Entwicklung von Mitarbeitern in Unternehmen skizzieren. Dies soll u.a. dazu dienen gerade jene für viele Führungskräfte eher nicht einfach besprechbare (Social-skills) Themen wie z. B. Eigenständigkeit, Unsicherheit, spezifische Eigenheiten des Mitarbeiters im Team etc... besser entwickelbar zu machen.

Was benötigt es also, damit Führungskräfte die beständige Entwicklung von Mitarbeitern parallel zu ihrem anstrengenden Arbeitsalltag in den Fokus nehmen?

1. Rollenverständnis als „Coach“² bzw. Spielertrainer

Zunächst braucht es ein spezielles Rollenverständnis: Die Führungskraft muss erkennen, dass sie als „Coach“ bzw. Spielertrainer der Mannschaft (auch selbst und mit ihr) deutliche Vorteile erwirbt. Die Player auf dem Feld werden in der Folge deutlich selbständiger und eigenverantwortlicher wenn - sportlich ausgedrückt - der Trainer nicht immer wieder selber auf das Spielfeld läuft und den Spielern den Ball wegnimmt, um ihn selbst ins Tor zu schießen. Sie werden auch findiger in ihren Spielzügen wenn sie wissen, dass sie selbst ihr Spiel machen dürfen. Zudem steigen die Motivation und die Freude an der Arbeit deutlich.

¹ Der einfacheren Lesbarkeit zuliebe wird auf die weibliche Form hier verzichtet.

² „Coach“ unter Anführungszeichen, da natürlich eine Führungskraft nie neutral wie ein professioneller Coach agieren kann. Dies ist eher mehr im Sinne von Unterstützer und Sparringpartner zu sehen.

Was es dabei für den Spielertrainer/“Coach“ zu tun gilt: Zuerst, sich dem Drang zu widersetzen, wenn das Spiel nicht optimal läuft, sofort auf das Feld zu gehen, um selber die Dinge in die Hand zu nehmen. Er muss sich ein Bild machen, wo die einzelnen Spieler in ihrer Gesamtkompetenz (fachlich UND sozial) stehen, wo es im Zusammenspiel auf dem Feld Stärken und Lernfelder gibt und darauf aufbauend ein Trainingsprogramm mit jeder einzelnen Person erstellen. Dies gilt es dann (mit Unterstützung von HR) in ein System zu bringen, damit dies auch nachhaltig verfolgt und im Arbeitsalltag gelebt werden kann. Hier empfiehlt sich eine sehr einfache Darstellung, die automatisch Feedback („Wo siehst du dich konkret in diesem Feld?“, „Wo sehe ich dich?“) generiert:



Für Mitarbeiter gibt es die rechten beiden Kästchen. Für Führungskräfte können die linken beiden gewählt werden. Darauf aufbauend werden zwei konkrete Optimierungsschritte vereinbart. Inklusiv: Woran wird die Umsetzung erkennbar sein? Was macht der MA bzw. die FK dann anders? Diese Schritte werden dann in sehr kurzen Gesprächen (10 - 15 min) evaluiert.

2. Methodenkompetenz

Wie ein Fußballtrainer benötigt auch eine Führungskraft neben ihrer fachlichen Kompetenz Methodenkompetenz zum Thema Entwicklung von Personen. Hier geht es in erster Linie um lösungsorientierte Gesprächsführungstechnik, die es in Lernsettings zu üben gilt. Diese Coachingtechniken, den Mitarbeiter über Fragen zu seiner Lösung zu bringen, sind der zentrale Schlüssel, damit auch er erkennt: Ich selbst kann es und kann Lösungen entwickeln! Gekoppelt mit dem o.a. Rollenverständnis der Führungskraft kommt es zu einem Prozess des sich stärker Dinge (zu)trauens. Daraus entsteht Kraft und Motivation! Ohne diese Methodenkompetenz entsteht bei der Führungskraft rasch ein Ausweichverhalten: „Ich rede ja sowieso viel mit meinen Leuten.“ Wie soll den auch jemand, der dies nicht gelernt hat, z. B. bei Themen wie Selbstvertrauen bzw. Unsicherheit gut agieren können. Dies wäre quasi so als würde man einen Schwimmlehrer zum Fußballtrainer machen, da er ja bereits mit Sport zu tun hatte.

3. Strukturelle Unterstützung von HR durch „Entwicklungsgespräche“

Wenn Sie den Eindruck haben, dass das Mitarbeitergespräch im Unternehmen eher als Pflichtübung absolviert wird und nicht die gewünschten Ergebnisse zeitigt, wärmen Sie dies nicht mehr auf sondern machen Sie etwas anders! Das alte Indianersprichwort „Wenn dein Pferd tot ist, dann steig ab!“ ist hier klug. Anstatt dem jährlichen Mitarbeitergespräch könnten sogenannte Entwicklungsgespräche eingeführt werden. Diese sind deutlich kürzer und fokussieren auf **zwei konkrete Punkte** zur Weiterentwicklung des Mitarbeiters – basierend auf den o.a. Kästchen. Wo

steht meine Mannschaft kompetenzmäßig (fachlich UND sozial) und woran erkennt man die Entwicklung. „Was machst du dann anders?“

Es gibt ein viel kürzeres „Hauptgespräch“ (incl. einiger weniger unbedingt benötigten Anteile aus dem Mitarbeitergespräch wie z.B. Karriereplanung + Weiterbildung) und in der Folge dazu dann (2 – 3) Evaluierungsgespräche im Jahr. Diese Evaluierungen sind am Shopfloor z.B. mit einer Zeitdauer von 10 Min zu veranschlagen und nehmen damit in Summe nicht mehr Zeit ein als die (veralteten?) Mitarbeitergespräche. Unternehmen, die dies bereits leben, berichten von starker Beschleunigung, deutlich mehr Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Mitarbeiter bei gesteigerter Zufriedenheit im Team.

Zwei Kurzvideos mit Feedback von Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmen finden Sie dazu auf <https://www.rothbauer.at/>;
<https://www.rothbauer.at/schwerpunkt/entwicklungskompetenz-ins-unternehmen-bringen/>

Zusammenfassend:

1. Zeigen Sie den Nutzen für Führungskräfte auf
2. Unterstützen Sie die Führungskräfte mit einfachen (one-page) Vorlagen für kurze Entwicklungsgespräche
3. Wirken Sie hin auf eine Kultur der Verbindlichkeit, welche Evaluierung „wieder Draufschauen“ als positiv erachtet
4. Social skills Themen sollten zunächst vor fachliche Themen im Fokus stehen
5. Unterstützen Sie Führungskräfte mit Methodenkompetenz hinsichtlich lösungsorientierter Gesprächsführungstechnik, damit sich diese in der Rolle als Entwicklungscoach auch wohlfühlen

Ein mögliches Seminar dazu:

<https://www.hernstein.at/trainings-und-programme/details/die-fuehrungskraft-als-coach/>