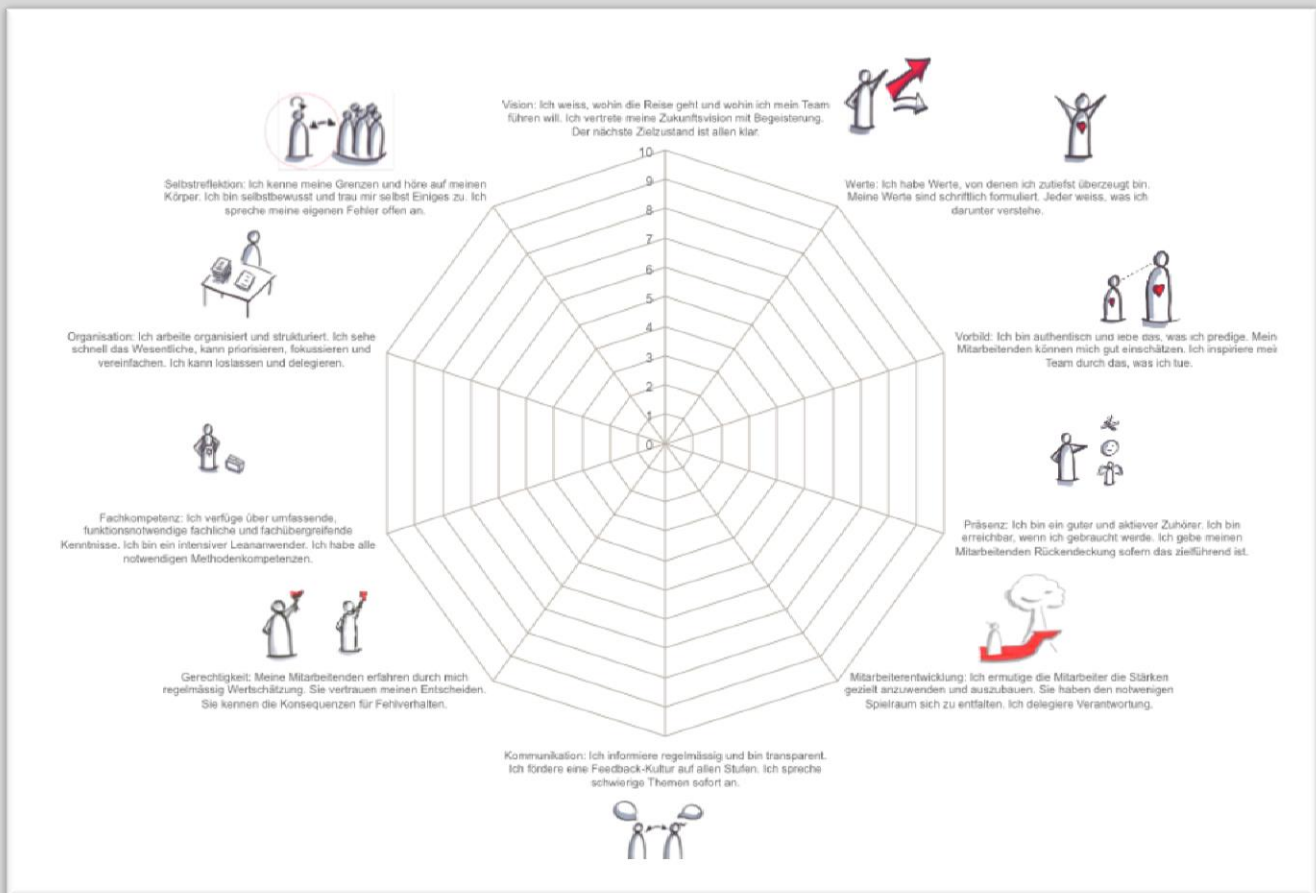


MITARBEITERENTWICKLUNG VERSUS STANDORTBESTIMMUNG

Schon seit Jahren spricht man von Mitarbeiterentwicklung, aber leider arbeitet man vielerorts noch mit Standortbestimmungen. Der Blick schweift zurück in die Vergangenheit und es werden Noten verteilt, ganz egal ob in Worten, in Zeichen oder in Bildern. Wenn wir den Fokus aber auf Entwicklung legen, dann müsste der Blick nach vorne gerichtet sein und wir sprechen von Reflexion und nicht von Bewertungen. Wirkungsvolle Mitarbeiterentwicklung findet in sechs Phasen statt.




1. Als Vorgesetzter machen Sie sich Gedanken über das aktuelle Job-Profil unter Berücksichtigung eines Entwicklungstrends. Idealerweise erstellen Sie ein Diagramm, zum Beispiel eine Spinne, in der sie alle Kompetenzfelder eintragen, welche für den Erfolg dieser Position relevant sind.
2. Dann tragen Sie das Idealbild dieser Funktion ein. Übertreiben Sie jedoch nicht, wir suchen nicht die Eier-legende-Vollmilch-Sau, sondern einen Experten für eine bestimmte Aufgabe. Möglichweise machen Sie zwei Linien: Job heute, Job in 5 Jahren. Dann sieht man auch, wie sich der Job durch z. B. die Digitalisierung entwickeln wird.
3. Als nächstes tragen Sie ein, wie Sie den Mitarbeiter heute einstufen. Sind Sie fair und kritisch zugleich – der Mitarbeiter möchte wissen, wie Sie ihn sehen.
4. Geben Sie dem Mitarbeitenden eine Kopie eines leeren Formulars für Mitarbeiterentwicklung. Darauf soll er sich selbst einstufen. Im persönlichen Gespräch wird die Linie des Mitarbeitenden auf das Hauptblatt übertragen.
5. In einem persönlichen Gespräch werden die Abweichungen zum einen zur Ideallinie und zum anderen zu der Linie des Vorgesetzten verglichen und über Kongruenzen und Abweichungen wird diskutiert.
6. Auf einer zusätzlichen Seite werden die 1-3 auffälligsten Stärken aufgeführt und die 1-3 wichtigsten Entwicklungsfelder mit den dazugehörigen Massnahmen aufgeführt.

Beispiel eines Reflexionsmodells für Führungskräfte



Es geht nicht um die Frage, ob ein Vorgesetzter jemanden gut findet oder nicht, sondern um die Frage, ob er/sie der/die Richtige ist, um eine bestimmte Aufgabe mit der damit verbundenen Verantwortung zu erfüllen – und – was er braucht, um dies noch besser zu tun. Der Vorgesetzte transformiert vom Bewerter zum Begleiter, sie verwandelt sich vom Forderer zum Förderer.

Seite zwei des Formulars für Mitarbeiterentwicklung: Beispiel eines Formulars für das Festhalten der wichtigsten Elemente aus der Reflexion:

	Stärken Welche 3 Kompetenzen sind meine Stärken?	Welchen Mehrwert haben diese Kompetenzen für das Team und SRD?
	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
	Entwicklungspotential Bei welchen 3 Kompetenzen habe ich möglicherweise Handlungsbedarf?	Wie kritisch ist der aktuelle Stand; eventuelle Konsequenzen bei Stillstand oder Rückgang, gemeinsam vereinbarter nächster Zielzustand
	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ Bemerkungen zu den oben aufgeführten Punkten 1,2 und 3: Wie kritisch ist der aktuelle Stand der Dinge; was sind eventuelle Konsequenzen bei Stillstand oder Rückgang sein? 1. _____ 2. _____ 3. _____
	Aufmerksamkeit Welche Kompetenz beobachte ich aufmerksam?	Warum habe ich diesen Punkt ausgewählt und was verspreche ich mir davon?
	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
Licht des Kader-Mitarbeitenden		
Thema	Meinung des Kader-Mitarbeitenden	Gemeinsam vereinbarte Aktionen
<ul style="list-style-type: none"> • Wo habe ich Ausbildungsbedarf (intern/extern) • Was ist mein Zielzustand innerhalb von 1 Jahr, 2 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____
Bemerkungen des Kader-Mitarbeitenden: _____		
Bemerkungen der/des Vorgesetzten: _____		
Gespräch geführt am: _____ Unterschrift Kader-Mitarbeitende/r: _____ Unterschrift Vorgesetzte/r: _____		

Warum ist das denn überhaupt notwendig? Das alte Konzept hat doch auch gedient. Stimmt, aber es hat eben ausgedient. Gut ausgebildete, junge Leute möchten gesehen, gefördert und begleitet werden. Nur so sind sie motiviert, sich für ein Unternehmen einzusetzen. Die intrinsische Motivation wird aktiviert, wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass sie dem Unternehmen wichtig sind, dass man sie weiterbringen möchte, dass es um sie geht – und nicht um irgendwelche abstrakten Zahlen. Damit möchte ich die Wichtigkeit dieser Zahlen nicht in Frage stellen – nur als Führungsinstrument taugen sie nicht. Häufig richten sie nur Schaden an!

Mit LP³ LEADER und LP³ TEAM haben wir eine ideale Grundlage für die wichtigsten Kompetenzfelder für Führungskräfte und Mitarbeitende. Es sind Modelle zur Reflexion, es sind keine Bewertungen, sondern eine Diskussionsgrundlage für die effektiven Massnahmen auf der Seite 2. Die Räder legen den Grundstein für einen konstruktiven Austausch auf Augenhöhe. Im Abgleich mit den unterschiedlichen Kurven entsteht Klarheit, es ermöglicht ein Blick auf die Entwicklungstendenzen des Jobs und der Mitarbeitenden und gestaltet die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. LP³ ist DER WEG zur effektiven Mitarbeiterbindung.

Monica Camuglia, aus einem Kundenprojekt Leadership- und Organisationsentwicklung 4.0

Über die Autorin

«Führungsverhalten und Lernen bedingen sich gegenseitig», sagt Monica Camuglia. Sie ist Coach für Führungskräfte, Projektleiterin und Referentin für das Thema «Leadership». Sie versteht sich als Brückenbauerin zwischen bewährten Management-Auffassungen und neurowissenschaftlichen Erkenntnissen. Sie unterstützt Führungskräfte, Potenziale der Unternehmung zu erkennen und nachhaltig auf die Strategie ausgerichtet auszuschöpfen.

Kontakt: Monica Camuglia,
monica@camuglia.com

