

Führungsaufgaben: Mitarbeiter-Entwickler

Die zentralen Aufgaben jeder Führungskraft sind im Prinzip gleich: Als **Entwickler, Experte, Manager und Leader** erzielen Sie vereinbarte Ergebnisse und treiben die Entwicklung in Ihrem Bereich voran. Die Frage ist, wie Sie Ihre Führungsaufgabe in Bezug auf die **vier Führungsfunktionen** optimal gestalten, um Ihre Führungsverantwortung wahrnehmen zu können.

Entwickler: Erkennt und entwickelt Potenziale bei sich, Mitarbeitern, Kunden, Prozessen und Systemen; nimmt Chancen und Situationen wahr und macht das Beste daraus; verbessert Bestehendes und die Produktivität

Leader: Führt mit Vision und Enthusiasmus, gestaltet unternehmerisch die Zukunft und entwickelt die Unternehmenskultur; fördert die Mitarbeitenden, formt und coacht sie zu einem produktiven Team, welches Kunden begeistert



Manager: Definiert und organisiert Strukturen und Prozesse, plant und entscheidet; vereinbart Ziele, ordnet an und beauftragt; delegiert, kontrolliert und korrigiert, informiert und optimiert Kosten und Ressourcen

Experte: Arbeitet mehrheitlich in seinem Fachbereich, ist stark im Tagesgeschäft involviert; führt Projekte, realisiert Innovation, fordert Qualitätsstandards; fördert die fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, Verfahren und Ressourcen; betreibt Wissensmanagement

Wie sieht Ihr Führungsdreieck aus?



- Für welche Führungsaufgabe sollten Sie sich mehr Zeit nehmen, damit Sie Ihre Gesamtverantwortung besser wahrnehmen können?
- Welche Führungsaufgabe sollten Sie weniger stark wahrnehmen, weil Sie sie zwar gern und gut machen, Sie jedoch vom Wesentlichen - der Wertschöpfung und Ergebnissen - abhält?
- Welcher Mix an Führungsfunktionen bringt der Firma und den Kunden den grössten Wert?

Hypothese: Mitarbeiter-Entwickler ist die wirkungsvollste Führungsaufgabe!

Ausgangslage:

- Unternehmen, die sich nicht genug schnell und gut neuen Anforderungen anpassen, sind schnell weg vom Fenster. Stetige Veränderung ist die einzige Konstante.
- Mitarbeiter lassen sich grundsätzlich nicht entwickeln, wenn sie nicht wollen. Und Veränderung bzw. Entwicklung beginnt immer bei einem selbst und ist eine Frage der Akzeptanz.
- Sie haben die Mitarbeitenden, die Sie haben. Wie holen Sie das Potenzial aus Ihnen heraus?

Wie lösen wir diesen Widerspruch auf?

- Sie nehmen sich ausreichend Zeit als „Entwickler“
- Entwickeln Sie sich selbst, indem Sie bewusst immer wieder Ihre Komfortzone verlassen
- Versuchen Sie nicht die Leute zu verändern, sondern die Rahmenbedingungen so zu setzen, dass sich erwünschtes neues Verhalten einstellt, bzw. einstellen kann
- Vermitteln Sie Sinn, schaffen Sie die erforderliche Klarheit und den Leidensdruck, damit es klar wird, weshalb Veränderungen notwendig sind
- Stellen Sie alle Belohnungen von unerwünschtem Verhalten ab
- Nehmen Sie die den Preis für den Mehraufwand in Kauf
- Versuchen Sie die Hintergründe von individuellen Beharrungsvermögen zu verstehen
- Machen Sie klar, wohin die Reise geht und vertrauen Sie Ihren Mitarbeitenden



Praxis: Mitarbeiter-Potenziale entwickeln

1. Einsicht, Sinn und Akzeptanz schaffen

- Veränderungsbereitschaft ist ein Teil des Arbeitsvertrages und zentraler Bestandteil der Firmenkultur
- Den Sinn und Nutzen von Veränderung und Potenzialentwicklung aufzeigen
- Den Preis aufzeigen, wenn erforderliche Veränderungen nicht passieren
- **Ergebnis:** Grundakzeptanz ist geschafft

2. Was ist das Entwicklungsziel

- Entwicklungsziele ergeben sich aus Strategie, Leitbild, Zielen, neuen Aufgaben, Prozessen, Verfahren, Kunden
- **Ergebnis:** Entwicklungsbedarf und Soll-Kompetenzen sind klar

3. Liegt es am Können oder Wissen?

- Wie weit ist das Können ausreichend?
- Wie weit ist das erforderliche Wissen vorhanden?
- **Ergebnis:** Ausbildungsbedarf ist klar

4. Liegt es am Wollen?

- Ist die intrinsische Motivation für persönliche Leistung/Veränderung/Lernen ausreichend stark?
- Was sind die konkreten Widerstände?
- **Ergebnis:** Grad der Bereitschaft ist klar.

5. Liegt es am Dürfen?

- Reicht das Selbstvertrauen aus?
- Stimmen die Rahmenbedingungen?
- **Ergebnis:** Schritte aus der Komfortzone bzw. erforderliche Unterstützungen sind klar.

6. Zeit als Mitarbeiter-Entwickler

- Regelmässige Führungsgespräche über Können-Wollen-Dürfen und Ergebnisse
- Kleine aber stetige Veränderungen angehen und Prozess situativ coachen
- Auch schon kleine Veränderungen in die richtige Richtung verstärken
- Nicht lernwillige/-fähige Mitarbeitende (v)ersetzen
- **Ergebnis:** Mitarbeiter werden selbständiger, selbstsicherer, leistungsfähiger, flexibler, produktiver, motivierter, zufriedener, offener, lernfähiger, zuverlässiger, verantwortungsbewusster

Führungskräfte werden erfolgreicher

