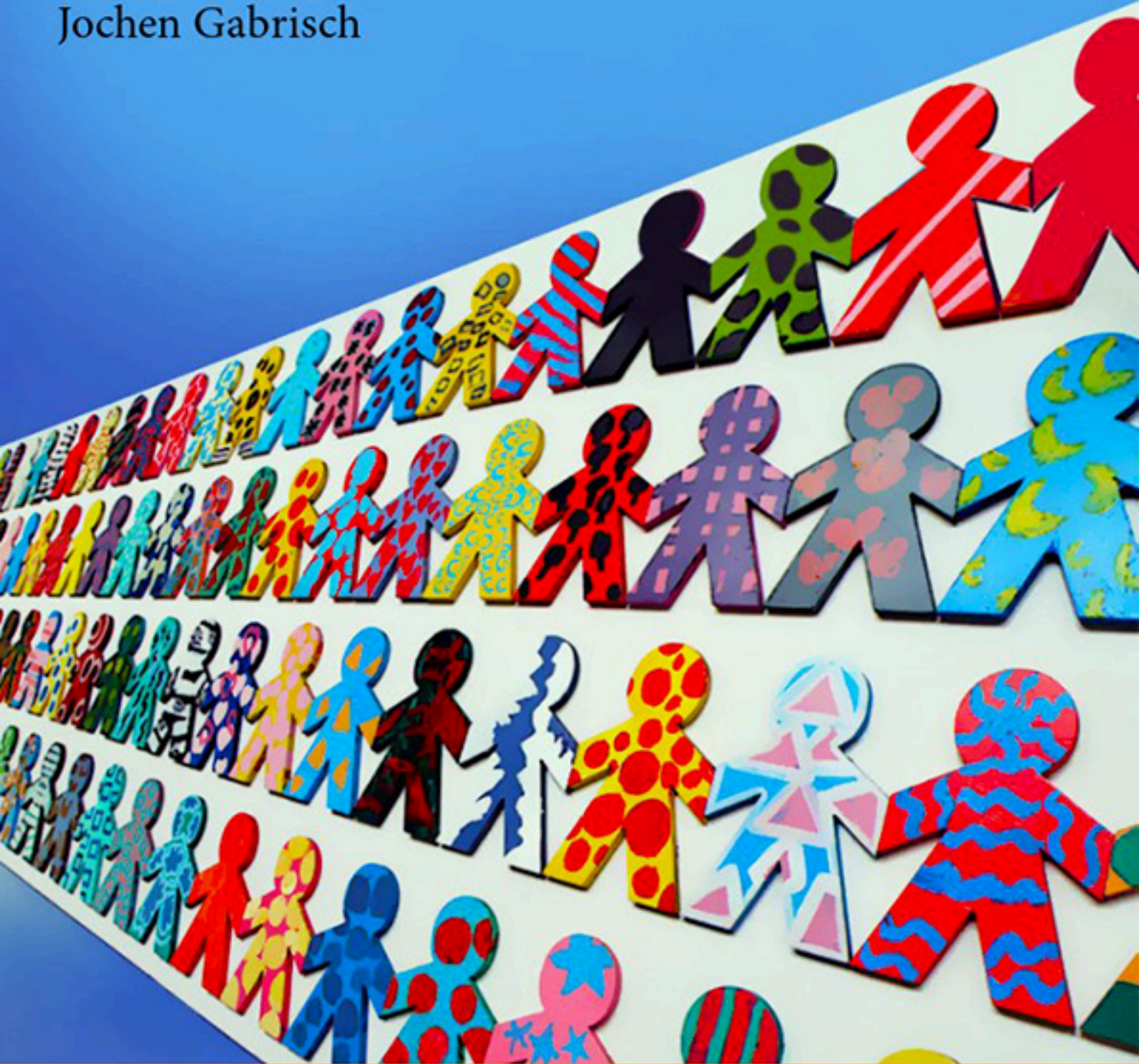


Führungsaufgabe Talent-Management

Wie Sie Talente erkennen, stärken und binden

Jochen Gabrisch



JOCHEN GABRISCH

FÜHRUNGSAUFGABE TALENT-MANAGEMENT

WIE SIE TALENTE ERKENNEN,
STÄRKEN UND BINDEN

Führungsaufgabe Talent-Management:
Wie Sie Talente erkennen, stärken und binden
1st edition
© 2023 Jochen Gabrisch & bookboon.com
ISBN 978-87-403-4671-8

INHALT

	Über den Autor	5
	Talent-Management ist Führungsaufgabe	6
1	Kernkompetenzen & Co.	7
1.1	Kernkompetenzen	7
1.2	Fachliche Fähigkeiten	10
1.3	Werte und Motivation	12
2	Gatekeeping	17
2.1	Professionelle Anforderungskriterien anlegen	18
2.2	Aussagekräftige Anforderungsprofile erstellen	20
2.3	Stärken zuverlässig erkennen	22
3	Leistung ermöglichen I	27
3.1	Purpose: Die Frage nach dem Warum	27
3.2	Werte: Die erste Frage nach dem Wie	28
3.3	Kommunikation: Die zweite Frage nach dem Wie	29
4	Leistung ermöglichen II	34
4.1	Wie Sie Ziele in Leistung umsetzen	34
5	Leistung und Lernen fördern	37
5.1	Feedback und Feedforward	37
5.2	Training und Qualifizierung	40
5.3	Umgang mit Minderleistung	44
6	Karriere managen	46
6.1	Karrierewege	46
6.2	Top-Talente	47
6.3	Trennungskultur	48
6.4	Abschied	49
	Referenzen	51

ÜBER DEN AUTOR

Seit über 20 Jahren arbeitet Jochen Gabrisch mit Führungskräften erfolgreich daran, ihre Karriere aufs nächste Level zu heben.

Seine Expertise reicht von Management-Diagnostik über Coaching und Training bis zu Outplacement. Bevor er sich 2002 selbstständig machte, hat er für international führende Konzerne und Beratungshäuser im Recruiting und in der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung gearbeitet.

Zusätzlich zu seiner Beratungstätigkeit publiziert er seit 2004 regelmäßig zu seinen Themen – *Führungsaufgabe Talent-Management* ist sein siebtes Buch.

Jochen Gabrisch ist Nordsee-Fan und in seiner Freizeit stehen seine Familie und seine Mischlingshündin Kaya im Mittelpunkt. An die Strände der Nordsee zieht es ihn bei Wind und Wetter.

Ehrenamtlich unterstützt Jochen Gabrisch Jugendliche und junge Erwachsene bei ihrem sozialen Aufstieg.

TALENT-MANAGEMENT IST FÜHRUNGSAUFGABE

Gute und erst recht sehr gute Mitarbeiter*innen sind rar – dafür stehen Stichworte wie **War for Talents** und **Fachkräftemangel**. Und diejenigen Talente, die an Bord sind, zeigen in vielen Fällen nicht das gewünschte Engagement – Studien wie der Gallup Engagement Index¹ belegen das seit Jahren. Folglich erbringen sie auch nicht die gewünschte Leistung. Neuere Wortschöpfungen wie **Quiet Quitting** verdeutlichen die aktuelle Brisanz der Misere.

Über 20 Jahre Erfahrung in der Führungskräfteentwicklung haben mir gezeigt: Erfolgsvariablen wie Attraktivität als Arbeitgeber, Mitarbeiterbindung und -engagement sowie finanzielle Bottom Line stehen und fallen mit der Qualität der Führung.

Jede einzelne Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass Mitarbeitende professionell angeworben und ausgewählt, effektiv eingesetzt und gefördert werden. Dabei kann die HR-Abteilung aus dem Hintergrund unterstützen, doch die Führungskraft sitzt im Driver Seat. Deshalb lautet die zentrale These dieses Buches:

Talent-Management ist Führungsaufgabe.

Dieses Buch unterstützt Sie als Team-, Abteilungs- und Projektleiter*in dabei, Talent-Management wirksam in Ihren Führungsalltag zu integrieren.

Kapitel eins stellt Ihnen die „Währungen“ des Talent-Managements vor – insbesondere Kernkompetenzen. In den Kapiteln zwei bis sechs geht es um die wesentlichen Felder des Talent-Managements, beispielsweise Mitarbeiterauswahl, Unternehmenskultur und Personalentwicklung – diese können Sie nach Bedarf ansteuern.

Dieses Buch wendet sich sowohl an neue Führungskräfte, die es im Sinne eines Kompendiums nutzen können, als auch an erfahrene Führungskräfte. Diese können ihre Führungsleistung anhand des Buches punktuell immer wieder einmal überprüfen und sich Anregungen holen – Stichwort Boxenstopp.

Wenn Sie die zahlreichen Hinweise umsetzen bzw. für sich adaptieren, werden Sie schnell Verbesserungen bemerken – Ihre Führungswirkung steigt und Mitarbeiterführung fällt Ihnen spürbar leichter, bereitet Ihnen vielleicht sogar (wieder) mehr Freude.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und viel Erfolg beim Umsetzen der Inhalte in Ihrem Führungsalltag.

Sankt Peter-Ording, im Mai 2023 *Jochen Gabrisch*

1 KERNKOMPETENZEN & CO.

Ihr grundlegendes Handwerkszeug als Talent-Manager*in

Menschen richtig einzuschätzen ist eine Kunst. Auch im Business. Hier geht es vor allem darum, die zukünftige Leistung von Mitarbeitenden zu prognostizieren, sie entsprechend ihrer Stärken einzusetzen und ihre Leistungsfähigkeit gezielt zu fördern. Dafür stellt Ihnen dieses Kapitel verlässliche Kriterien zur Verfügung.

1.1 KERNKOMPETENZEN

In der Mitarbeiterführung und -entwicklung haben sich die sogenannten **Kernkompetenzen**, auch „übertragbare Fähigkeiten“ oder „persönliche Stärken“ genannt, als zuverlässige Parameter etabliert. Kernkompetenzen sind heute der Goldstandard des Talent-Managements.

Ähnlich wie das Periodensystem in der Chemie bilden Kernkompetenzen einen Katalog von Fähigkeiten, aus denen sich Leistung im Berufsalltag zusammensetzt. Ein **Beispiel**:

Welche persönlichen Stärken zeichnen gute Mitarbeitende im B2B-Vertrieb aus? Naheliegende Antworten auf diese Frage sind beispielsweise:

- Gut auf Menschen zugehen können
- Von sich aus aktiv werden
- Bei Schwierigkeiten am Ball bleiben

Übersetzt in Kernkompetenzen sind das:

- Kontaktfähigkeit
- Handlungsorientierung
- Ausdauer

Dabei ist es zunächst einmal nicht relevant, welches Produkt verkauft werden soll. Denn **Kernkompetenzen** grenzen sich ab von spezifischen Fähigkeiten wie beispielsweise Fachkenntnis – die vertrieblichen Kompetenzen sind in weiten Teilen deckungsgleich, unabhängig davon, was ich verkaufen will. Stichwort: übertragbare Fähigkeiten.

Entscheidend für die Auswahl von Kompetenzen ist die **Beschaffenheit der Aufgabe**. Beispielsweise benötigen B2B-Vertriebler*innen unterschiedliche Kompetenzen, je nachdem, ob sie in einem gesättigten oder in einem Boom-Markt tätig sind. Ebenso sind die benötigten Kompetenzen im Consumer-Vertrieb andere: So müssen Vertriebler*innen in einem Autohaus weniger stark von sich aus aktiv werden, weil die Kund*innen meistens von selbst in das Geschäft kommen.

Allen Kernkompetenzen ist gemein, dass sie, wenn überhaupt, nur mit erheblichem Aufwand trainierbar sind: Jemand, der nicht gerne in Kontakt mit anderen steht, also eine introvertierte Person, wird sich auch durch noch so viele Trainings kaum dazu verleiten lassen, der Mittelpunkt einer Party zu sein. Oder eben Vertriebsmitarbeiter*in. Das ist nicht wertend gemeint – die Stärken einer introvertierten Person liegen auf anderen Gebieten, beispielsweise im konzentrierten Arbeiten in der Tiefe.

Jetzt fragen Sie sich vielleicht: „Welche Kompetenzen gibt es überhaupt?“ Anders als beim Periodensystem, das eine klar definierte Größe in der Chemie ist, gibt es eine große Anzahl von Kompetenzmodellen, jedes mit seinem eigenen Blickwinkel auf menschliche Stärken. Manche davon kennen Sie vielleicht unter dem jeweiligen Markennamen: DISG, MBTI, Insights, Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsentwicklung, Gallup Strengthsfinder, Belbin oder die Big Five, um nur eine kleine Auswahl zu nennen. Darüber hinaus haben insbesondere die größeren Unternehmen ihre eigenen Kompetenzmodelle entwickelt, die beispielsweise bei Feedback-Gesprächen als Bewertungsgrundlage dienen.

Um Ihnen die Orientierung in der eher unübersichtlichen Welt der Kernkompetenzen zu erleichtern, finden Sie nachfolgend eine Grundstruktur von vier Kompetenzfeldern, jeweils versehen mit einigen Beispielkompetenzen. Diese Struktur deckt einen Großteil alltagsrelevanter Kompetenzen ab und ist deshalb für den Start eine gute Basis.

Außerdem lohnt es sich, die einzelnen Rollen in Ihrem Bereich auf spezifische Kernkompetenzen abzuklopfen und diese individuell anzupassen (siehe auch Kapitel 2 / Anforderungsprofil).

Am Ende dieses Kapitels finden Sie weiterhin drei Kompetenzmodelle, die ich im Führungsalltag besonders hilfreich finde, inklusive der Möglichkeit einer strukturierten Selbsteinschätzung.

1.1.1 GENERISCHES KOMPETENZMODELL

Mit dem nachfolgenden Kompetenzmodell² verfügen Sie über eine solide Grundlage, die für eine konkrete Rolle benötigten Stärken oder, je nach Blickwinkel, diejenigen Ihrer Mitarbeiter*innen zu erfassen.

Dies sind die vier Kategorien:

Umsetzungs-Kompetenzen: Wie löse ich eine Aufgabe?

Soziale Kompetenzen: Wie arbeite ich mit anderen zusammen?

Persönliche Kompetenzen: Wie bin ich als Person „gestrickt“?

Zukunfts-Kompetenzen: Wie gehe ich mit Veränderung um?

Umsetzungs-Kompetenzen	Soziale Kompetenzen	Persönliche Kompetenzen	Zukunfts-Kompetenzen
Gewissenhaftigkeit	Kontaktfähigkeit	Ausdauer	Neugierde
Flexibilität	Teamorientierung	Selbstbewusstsein	Learning Agility
Analyt. Problemlösung	Begeisterungsfähigkeit	Resilienz	Strategisches Denken
Handlungsorientierung	Durchsetzungsstärke	Selbstreflexion	Ambiguitätstoleranz
Kreativität	Empathie	Offenheit	Lösungsorientierung

Tabelle 1, Kernkompetenzen im Überblick

Die ersten drei Kompetenzbereiche sind im Wesentlichen selbsterklärend. Die vierte, Zukunfts-Kompetenz, resultiert aus dem aktuell sehr dynamischen Umfeld – die Veränderungsgeschwindigkeit ist in so gut wie allen Bereichen sehr hoch und somit ist es für erfolgreiche Mitarbeitende essenziell, mit diesem Tempo aktiv Schritt zu halten bzw. die Richtung der Veränderung zu gestalten.

Mit diesem Kompetenzmodell an der Hand können Sie jetzt schon selbst aktiv werden und sich mit den einzelnen Kompetenzen im Alltag vertraut machen:

Impulsfragen

- Welche Kompetenzen lassen Sie in Ihrer Führungsrolle erfolgreich sein?
- Welche Kompetenzen schätzen Sie an Kolleg*innen auf derselben Führungsebene?
- Welche Kompetenzen schätzen Sie an Ihren Führungskräften?
- Welche Kompetenzen lassen die Mitglieder Ihres Teams jeweils erfolgreich sein?
- Welche Kompetenzen wünschen Sie sich für Ihr Team aktuell ggf. in größerem Umfang?
- Welche Kompetenzen werden in Zukunft wichtig(er) für Ihr Team?³

1.1.2 WEITERE KOMPETENZMODELLE

Eine komplette Liste aller Kernkompetenzen würde den Rahmen dieses Buches sprengen. Deshalb empfehle ich Ihnen, sich über das hier vorgestellte Basis-Konzept hinaus mit einer Auswahl professioneller Modelle vertraut zu machen. Damit schärfen Sie Ihren Blick für persönliche Kompetenzen und erweitern Ihren Stärken-Wortschatz.

Die folgenden drei Modelle bieten im Führungsalltag meiner Erfahrung nach einen hohen Nutzwert. Neben dem Modell als solchem bieten sie, wie auch zahlreiche andere Angebote, zudem die Möglichkeit, die Ausprägung der jeweiligen Kompetenzen strukturiert anhand eines Fragebogens zur Selbstbeschreibung zu erfassen – Stichwort Persönlichkeitsinventare:

- **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)**
Das BIP erfasst 16 Kernkompetenzen in den vier Kategorien „berufliche Motivation“, „Arbeitsverhalten“, „soziale Kompetenzen“ und „psychische Konstitution“.
- **Gallup Strengthsfinder**
Der Strengthsfinder erfasst 34 persönliche Stärken, die das Gallup-Team in einer großangelegten Studie ermittelt hat.
- **Belbin Teamrollen**
Das Inventar beleuchtet die Ausprägung von neun möglichen Teamrollen in den Kategorien „bevorzugte Rollen“, „handhabbare Rollen“ und „am wenigsten bevorzugte Rollen“.

Alle drei Modelle können Sie inklusive einer Selbsteinschätzung frei verkäuflich erwerben.⁴

1.2 FACHLICHE FÄHIGKEITEN

Während Kernkompetenzen die Grundlage der Leistungserbringung sind, geht es bei den fachlichen Fähigkeiten um deren konkrete Anwendung im Berufsalltag. Wenn Kernkompetenzen, bildlich gesprochen, das Betriebssystem sind, sind die fachlichen Fähigkeiten die Anwendungsprogramme.

Bleiben wir beim oben erwähnten Beispiel eines Mitarbeitenden im B2B-Vertrieb (Kapitel 1.1). Welche fachlichen Fähigkeiten werden hier benötigt? Naheliegende Antworten sind beispielsweise:

- Gesprächs- und Verhandlungstechnik
- Produktkenntnis
- Kenntnisse in Preiskalkulation und Angebotserstellung
- Bedienen von Recherche- und CRM-Programmen

Gemein ist diesen fachlichen Fähigkeiten, dass sie – im Gegensatz zu Kernkompetenzen – relativ leicht erlernbar sind: Kontaktfähigkeit lässt sich kaum trainieren, Gesprächsführung hingegen schon.

Wenn es um fachliche Fähigkeiten geht, ist es deshalb sinnvoll, auch gleich Qualifizierung mitzudenken (siehe auch Kapitel 2.1 / Anforderungskriterien und Kapitel 5.2 / Up- und Reskilling). Das gilt umso mehr, da sich fachliche Anforderungen, vor allem durch die technologische Entwicklung, aktuell sehr schnell verändern. Hinzu kommt, dass die fachlichen Fähigkeiten von Unternehmen zu Unternehmen, selbst in derselben Branche, sehr unterschiedlich sein können.

In besonderem Maße verändern sich die Anforderungen an **digitale Fähigkeiten**. Diesen kommt aktuell und zukünftig eine besondere Bedeutung zu. So gut wie in allen Berufen spielen Technologie und Digitales eine zunehmend wichtige Rolle. Um nur einige Beispiele von digitalen Fähigkeiten zu nennen: Bedienen und Entwickeln von Software, Software-Support, agiles Arbeiten, Gestalten von IT-Architekturen, Big Data, KI, Quantencomputing usw.

Unabhängig von Ihrem eigentlichen Fachgebiet ist es also wahrscheinlich, dass digitale Fähigkeiten unmittelbar einen zunehmend größeren Stellenwert einnehmen. Mittelbar werden sich durch die daraus resultierenden Veränderungen auch Rollen-Profile und Berufsbilder wandeln bzw. neu geschaffen. Dass digitale Talente im Markt knapp sind, erhöht den Handlungsdruck der Qualifizierung in diesem Bereich zusätzlich.

Wenn es um fachliche Fähigkeiten geht, kann es sich vor diesem Hintergrund abschließend lohnen, über die folgenden **Impulsfragen** nachzudenken:

- Welche Unternehmen sind fachlich in Ihrer Branche / Ihrem Bereich führend?
- Wo liegen die fachlichen Stärken Ihres Unternehmens/Bereichs?
- Wie haben sich die fachlichen Anforderungen in Ihrem Bereich in den letzten zwei bis drei Jahren verändert?
- Welche Veränderungen der fachlichen Anforderungen stehen an?
- Wie können Sie diese selbst mitgestalten und davon profitieren?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wie gut sehen Sie Ihren Bereich fachlich aufgestellt? Wo besteht Qualifizierungsbedarf?
- Welche fachlichen Qualifikationen würden Ihr Team weiterbringen?

1.3 WERTE UND MOTIVATION

Kernkompetenzen und Fachkenntnis sind die Basis der Leistungserbringung im Beruf. Um Mitarbeitende möglichst ganzheitlich zu verstehen, ist es essenziell, den Blick auch auf ihre Werte und Motivation zu richten.

Denn diese „weichen“ Faktoren beeinflussen einerseits das Engagement Ihrer Mitarbeitenden und üben andererseits einen großen Einfluss auf die Zusammenarbeit aus. Konflikte beispielsweise haben ursächlich in den wenigsten Fällen mit Leistung zu tun, sondern vielmehr mit persönlichen Befindlichkeiten, die sich aus Motivation und Werten ableiten.

1.3.1 WERTE

Werte sind die langfristigen Leitlinien unseres Handelns. Sie sind die Wegweiser dafür, welches Verhalten wir als „richtig“ oder „wünschenswert“ erachten. Einige Beispiele:

- Freiheit
- Sicherheit
- Soziale Anerkennung
- Gerechtigkeit
- Leistung

Werte bestimmen sowohl die Haltung von **Individuen** als auch von **Gruppen**, beispielsweise von Unternehmen (siehe Kapitel 3.2) oder Generationen (z. B. Gen X, Gen Z).

Werte sind auf den ersten Blick nicht immer leicht zu erkennen und können deshalb eine mächtige Unterströmung bilden, die die Leistungserbringung behindert oder fördert. Am einfachsten geben sich Werte zu erkennen, wenn man gegen sie verstößt, wenn beispielsweise ein scheinbar nichtiger Anlass eine Person auf die sprichwörtliche Palme bringt. Doch dann ist es meistens zu spät. Deshalb zahlt es sich aus, Werte möglichst von vornherein transparent zu machen.

Das ist umso wichtiger, da individuell jeweils sehr unterschiedliche Bedeutungen einzelner Werte existieren können. Für manche bedeutet „Freiheit“ beispielsweise, mit Tempo 230 über die Autobahn zu fahren, für andere, nicht auf das Auto angewiesen zu sein.

Werte unterscheiden sich **international** stark und somit auch das jeweilige Miteinander im Business. Über diese unterschiedlichen Werte Bescheid zu wissen, ist deshalb beim Führen interkultureller Teams essenziell.

Hier einige Beispiele, wie sich Werte kulturell unterscheiden:

- In Deutschland wird Kritik mitunter sehr direkt geäußert, in den USA positiv verpackt („Kann ich dir helfen?“), in vielen asiatischen Ländern hat das Primat Vorrang, das Gesicht zu wahren.
- In vielen westlichen Ländern stehen die Vorstellungen von Einzelpersonen hoch im Kurs, in Asien hat das Gemeinwesen/Team einen höheren Stellenwert als das Individuum.
- Insbesondere in westlichen Staaten ist das Miteinander eher auf Augenhöhe organisiert, in anderen Teilen der Welt gibt es eine große Machtdistanz (z. B. Indien, Malaysia).
- Im Westen kommt man schnell zum Geschäftlichen, im arabischen und asiatischen Raum wird zunächst eine tragfähige Beziehung aufgebaut.
- Der Gedanke des kurzfristigen Shareholder Value ist US-amerikanisch geprägt, das asiatische Mindset orientiert sich an langfristigen Zielen.

Wenn Sie jetzt tiefer ins Thema einsteigen wollen: Der Niederländer Geert Hofstede⁵ hat in den 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts mit einer weltweiten Studie bei IBM den Grundstock für die wissenschaftliche Erfassung internationaler Unterschiede gelegt und sechs kulturelle Dimensionen definiert, beispielsweise Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und Individualismus. Fons Trompenaars⁶ hat diese Studien weitergeführt und arbeitet mit sieben bipolaren Dimensionen. Als wesentliche neue Dimension hat er das Zeitverständnis hinzugefügt: Pünktlichkeit / genaue Abläufe vs. Variabilität (sequenziell vs. synchron).

Auf **individueller** Ebene gibt es eine Fülle möglicher Werte. Hier eine kleine Auswahl:

Freiheit	Exzellenz	Gerechtigkeit	Natürlichkeit
Vertrauen	Respekt	Bescheidenheit	Kompetenz
Toleranz	Kooperation	Erfolg	Transparenz

Tabelle 2, Auswahl individueller Werte

Wenn es um individuelle Werte geht, starten Sie mit den nachfolgenden **Impulsfragen** am besten bei sich selbst und Ihrem Umfeld:

- Welche für Sie wichtigen Werte fallen Ihnen spontan ein?
- Welche sind davon die drei bis fünf wichtigsten?
- Gegen welche Werte sollte man bei Ihnen besser nicht verstoßen?
- Wie zeigen sich Ihre Werte in Ihrem Führungsalltag?

- Wie helfen Ihnen Ihre Werte bei Entscheidungen?
- Sind Sie als Führungskraft mit Ihren Werten im Alltag schon einmal in Konflikt geraten?
- Welche Werte vermuten(!) Sie bei Ihren Teammitgliedern und Kolleg*innen? Woran machen Sie das fest?

Wenn Sie das Thema individueller Werte wissenschaftlich angehen wollen: Für die Rokeach Value Survey⁷ hat der Sozialpsychologe Milton Rokeach je 18 Terminal- und instrumentelle Werte zusammengestellt.

Per se ist kein Wert besser als der andere, egal ob individuell oder kulturell. Allerdings sind die jeweiligen Sichtweisen auf die Wirklichkeit nicht immer kompatibel und erfordern dann in der Zusammenarbeit ein aktives Management, um eine konstruktive Zusammenarbeit zu ermöglichen. Dafür entstehen durch unterschiedliche Sichtweisen auch vielfältigere Lösungen – Stichwort Diversity.

1.3.2 MOTIVATION

Motivation stammt vom Lateinischen „movere“ ab und bedeutet „bewegen“. Motivation ist also die Antwort auf die Frage:

Was will ich erreichen?

Motivation legt den Fokus auf das Wollen und ist eine „Schwester“ des Könnens (siehe Kapitel 1.1). Motivation ist die Triebfeder für Aktivität. Diese zu kennen, kann Ihnen beim Führen Ihrer Talente von großem Nutzen sein.

Ein nützliches Grundgerüst mit drei Motivationsbereichen hat der Psychologe David McClelland⁸ entwickelt. Menschen wollen (in unterschiedlichem Ausmaß)

- Dazugehören und Teil einer Gruppe sein (Zugehörigkeit)
- Einfluss ausüben und Mitspracherecht haben (Macht)
- Leistung erbringen und Erfolg haben (Leistung)

Zugehörigkeit

Unternehmen sind neben ihrem wirtschaftlichen Zweck vor allem auch soziale Organisationen. Fühlen sich Mitarbeitende zugehörig, entsteht psychologische Sicherheit, die sich vorteilhaft auf das Miteinander und die Leistung auswirkt. Einige Mitarbeitende benötigen dabei mehr Sicherheit, andere streben eher nach Autonomie. Anerkennung ist ein zentraler Hebel, um Zugehörigkeit zu erreichen. Für Führungskräfte folgt daraus, ihre Mitarbeiter*innen sowie deren Beiträge wertzuschätzen. Achten Sie zudem darauf, dass sich Ihre Mitarbeiter*innen individuell im passenden Maß als akzeptierter Teil Ihres Teams fühlen.

Macht

Manche Menschen nehmen gern das Zepter in die Hand, Führungskräfte beispielsweise, andere sind zufrieden, wenn sie im eigenen Wirkungsbereich ein Mitspracherecht haben. Doch niemand ist gerne Spielball von anderen. Deshalb ist es Führungsaufgabe, dafür zu sorgen, dass Mitarbeitende hinreichend in Entscheidungen eingebunden sind. Und sei es individuell „nur“ bei – zum Beispiel – Dienst- und Urlaubsplänen, an denen sich aber durchaus veritable Konflikte manifestieren.

Spielarten von Macht sind auch Status und Wettbewerb, die den Einfluss einzelner Personen sichtbar machen bzw. ermöglichen.

Leistung

Leistung ist eines der relevantesten Motive für Unternehmen – wichtige Stichworte sind Ziele, Engagement, Kompetenz und Gütemaßstab. Eine hilfreiche Grundannahme ist zunächst diejenige, dass Menschen generell Leistung erbringen wollen. Vor diesem Hintergrund ist die Leistungsmotivation individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt – für manche steht der Beruf an erster Stelle, anderen ist ihr Privatleben (punktuell) wichtiger. Auch die Schwierigkeitspräferenz ist individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt – für manche ist die schwierigste Aufgabe ein Ansporn, andere stecken schnell auf, wenn das Ergebnis nicht gleich greifbar ist. Eng damit verknüpft ist das Konzept der kompensatorischen Anstrengung: Mitarbeitende mit diesem Motiv werden davon angetrieben, Fehler und Misserfolge zu vermeiden, nicht ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Von großer praktischer Relevanz in Bezug auf den Motivator Leistung ist das Konzept des **Flow** des Glücksforschers Mihály Csíkszentmihályi⁹. Flow bezeichnet das konzentrierte Arbeiten, das Versunkensein in die eigene Tätigkeit, was Glücksgefühle auslöst und deshalb ein großer Motivator für Leistung ist.

So tragen Sie als Führungskraft dazu bei, dass Ihre Mitarbeiter*innen in den Flow kommen:

Schritt 1: Stimmen Sie Aufgaben und Fähigkeiten individuell so aufeinander ab, dass Ihre Mitarbeiter*innen adäquat gefordert sind, d. h. Anforderungen und Fähigkeiten sind im Einklang, es herrscht weder Über- noch Unterforderung.

Schritt 2: Bauen Sie individuelle Lernmöglichkeiten in die Aufgaben ein, damit sich Kompetenzen und Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickeln (siehe auch Kapitel 5.2).

Die individuelle Motivation lässt sich gut mit der nachfolgenden **Impulsfrage** erfassen:

Wie sieht ein richtig gelungener Arbeitstag für Sie aus, ein Tag, nach dem Sie so richtig zufrieden sind?

Die Antworten auf diese Frage sind genauso vielfältig wie die Motivatoren. Wenn Sie jetzt neugierig geworden sind, beantworten Sie diese Frage deshalb am besten gleich einmal selbst.

Abschließend noch der Hinweis auf ein weiteres wissenschaftliches Motivationsmodell: Das Leistungsmotivationsinventar (LMI)¹⁰ erfasst 17 Motivatoren, ebenfalls verbunden mit der Möglichkeit einer Selbsteinschätzung.

Zusammenfassung

- Kernkompetenzen sind die Grundlage des Talent-Managements. Sie sind branchen- und fachübergreifend einsetzbar und nur schwer zu trainieren.
- Fachliche Fähigkeiten bringen Kernkompetenzen im Alltag zur Anwendung. Sie sind leicht trainierbar und ändern sich schnell.
- Werte sind die Leitschnur des Handelns von Individuen und Organisationen und haben Einfluss auf die Passung und Zusammenarbeit im Team.
- Motivation ist der Motor für Aktivität; drei zentrale Motivatoren sind Zugehörigkeit, Macht und Leistung.

2 GATEKEEPING

Wie Sie Talente erkennen und auswählen

Gatekeeping ist der Startpunkt des HR-Life-Cycle und zugleich Ihr größter Erfolgshebel im Talent-Management – der Türsteher eines exklusiven Clubs mag als Analogie dienen.

Das gilt auch in angespannten Arbeitnehmermärkten, in denen zunächst nicht allzu viele Menschen Einlass begehren. Denn je professioneller Ihre Auswahlkriterien sind (siehe Kapitel 1 / Kernkompetenzen), desto größer ist Ihre Auswahl an Mitarbeitenden, und je besser Sie Ihre Mitarbeitenden kennen, desto leichter ist es möglich, mit Abweichungen vom Idealprofil umzugehen, beispielsweise durch Qualifizierung. Und ein professioneller Auswahlprozess zieht auch professionelle Mitarbeiter*innen an.¹¹

Wenn Sie Ihre Mitarbeitenden optimal auswählen, fallen alle weiteren Schritte leichter: Ihr Bereich erzielt bessere Leistungen, es gibt weniger Konflikte und die Mitarbeiterführung geht Ihnen leichter von der Hand. Es lohnt sich deshalb, dem Thema Priorität beizumessen.

In diesem Kapitel lernen Sie, drei wesentliche Stellhebel des Gatekeepings professionell anzuwenden:

- Professionelle Anforderungskriterien anlegen
- Anforderungen strukturiert erfassen
- Stärken valide erkennen

Praxistipp: Candidate Journey

Sorgen Sie persönlich dafür, dass Ihre Kandidat*innen sich in jeder Phase der Bewerbung willkommen fühlen – Stichwort Candidate Journey –, indem Sie beispielsweise selbst Termine vereinbaren, zügig über den jeweils aktuellen Stand informieren und Gespräche pünktlich starten.

2.1 PROFESSIONELLE ANFORDERUNGSKRITERIEN ANLEGEN

Ein häufiger Fehler bei der Auswahl von Mitarbeitenden ist das Anlegen von zu oberflächlichen, formal-fachlichen Kriterien:

Beispiel formales Profil

- Verfügt über mindestens drei Jahre Erfahrung in einer Junior-Rolle in derselben Funktion
- Hat in derselben Branche, möglichst bei Wettbewerber X oder Y gearbeitet
- Verfügt über spezialisierte Produktkenntnisse
- Verfügt über ein fachspezifisches Studium, idealerweise bei Uni X
- Kann mit Programm A umgehen, am besten durch ein Zertifikat belegt

Diese fachlichen und formalen Kriterien sind leicht zu ermitteln – es genügt ein Blick in den Lebenslauf und die Zeugnisse. Doch haben sie als primäres Auswahlkriterium zwei gewaltige Nachteile:

Sie engen Ihren Kandidat*innen-Pool ein. Interessante und durchaus qualifizierte Kandidat*innen, die Ihre formalen Kriterien nicht erfüllen, beispielsweise talentierte Quereinsteiger*innen, fallen aus Ihrem Raster – in Zeiten knapper Bewerber*innen ist das ein erheblicher Wettbewerbsnachteil.

Formale Kriterien sagen auch wenig über die Leistung und das Potenzial von Kandidat*innen aus: Nur weil ich beispielsweise drei Jahre eine bestimmte Position innehatte, heißt das nicht, dass ich auch besonders gut darin bin, im neuen Umfeld sein werde oder in meiner Entwicklung Potenzial für den nächsten Schritt habe.

Ein Mindestmaß fachlicher Fähigkeiten ist selbstverständlich notwendig. Allerdings lassen sich viele fachliche Qualifikationen erlernen – der Gedanke der **Qualifizierung** sollte also schon bei der Auswahl mitgedacht werden. Dazu drei **Beispiele**:

Beispiel 1

Warum sollte ich als Bewerber*in das Vertriebsmodul von SAP beherrschen müssen, wenn ich bereits mit Salesforce umgehen kann? Und auch ohne Vorkenntnisse lässt sich das Bedienen einer Software erlernen. Dennoch finden sich solche spezifischen Fähigkeiten in vielen Anforderungsprofilen wieder.

Beispiel 2

Die großen Unternehmensberatungen, deren Kerngeschäft die betriebswirtschaftliche Beratung ist, stellen zahlreiche Mitarbeiter*innen ein, die darin zunächst nur wenige Kenntnisse haben, beispielsweise Geistes- und Naturwissenschaftler*innen. Das notwendige BWL-Fachwissen wird den neuen Mitarbeiter*innen zu Beginn ihrer Tätigkeit in einem Crashkurs vermittelt. Kernkompetenzen wie Leistungsorientierung und Flexibilität stehen im Vordergrund.

Beispiel 3

Weil passgenau qualifizierte Mitarbeiter*innen fehlen, hat Lufthansa Technik 2023 ein eigenes Trainingszentrum für Quereinsteiger*innen mit technischem Hintergrund eröffnet, in dem neue Mitarbeitende, die bereits über eine technische Ausbildung verfügen, innerhalb von vier bis sechs Monaten(!) für den Einsatz am Flugzeug geschult werden.¹²

Diese drei Beispiele machen deutlich: Verlangen Sie nur so viele Fachkenntnisse und formale Qualifikationen, wie unbedingt notwendig. Das werden in wissenschaftlichen und staatlich reglementierten Berufen etwas mehr sein. In vielen anderen Tätigkeitsfeldern, wie beispielsweise Vertrieb und Management, kann man zumindest teilweise gut darauf verzichten.

Mehr Sicherheit in Bezug auf die tatsächliche Eignung und das Potenzial von Kandidat*innen geben **Kernkompetenzen**, ergänzt durch Werte und Motivation (siehe Kapitel 1).

Die Ermittlung der (benötigten) Kernkompetenzen ist deutlich aufwendiger als das Erfassen der fachlich-formalen Kriterien. Doch schon der kurzfristige Nutzen überwiegt den Aufwand bei Weitem.

Impulsfragen

- Muss es zwangsläufig ein Studium / Abitur / eine bestimmte Ausbildung sein?
- Wie können sich Quereinsteiger*innen in die Materie einarbeiten?
- Wie würde Ihr Unternehmen von einem branchenfremden Blick profitieren?
- Ist es schon einmal vorgekommen, dass Sie neue Mitarbeiter*innen aufgrund ihrer fachlichen Expertise ins Team geholt haben, diese aber dennoch nicht Ihren Erwartungen entsprochen haben?
- Welche fachlichen Fähigkeiten in Ihrem Team sind unerlässlich, welche lassen sich trainieren?
- Welche angrenzenden oder verwandten Qualifikationen / Branchen bieten sich als Basis für eine weitere Schulung für Ihre Anforderungen an?

2.2 AUSSAGEKRÄFTIGE ANFORDERUNGSPROFILE ERSTELLEN

Die Qualität von Anforderungsprofilen (und Stellenanzeigen) wird oft kritisiert. Diese Fehler tauchen häufig auf:

- Fachlich-formale Kriterien überwiegen (siehe oben).
- Es wird die „Eier legende Wollmilchsau“ gesucht – eine einzelne Person kann nicht alle aufgeführten Kriterien erfüllen.
- Begriffe sind generisch und damit wenig aussagekräftig, beispielsweise „teamfähig“.
- Es ergibt sich aus dem Text kein schlüssiges Gesamtbild der Aufgabe, es wird von allem etwas gefordert.

In Summe erwecken viele Profile den Eindruck, dass man sich mehr Mühe hätte geben können und müssen, um passende Kandidat*innen zu identifizieren und anzuziehen. Lernen Sie hier eine pragmatische Methode kennen, um aussagekräftige Stellenprofile zu generieren.

Wir konzentrieren uns anhand der Critical Incident Technique zunächst auf das Ermitteln **erfolgskritischer Situationen** und Verhaltensweisen anhand dieser Fragen:

1. Welches sind die max. zwei bis drei wesentlichen Ziele der Position?
2. Welche konkreten Ergebnisse und Aufgaben leiten sich daraus ab?
3. Welches Verhalten haben bisherige Mitarbeiter*innen bei diesen Tätigkeiten erfolgreich / weniger erfolgreich sein lassen? (Sollte die Stelle neu sein, beantworten Sie diese Frage aufgrund Ihres Erfahrungsschatzes prospektiv.)

Beispiel Vertriebsmitarbeiter*in

Ziele: Neukunden gewinnen ...

Ergebnisse: +15 % Umsatz mit Neukunden ...

Aufgaben: Marktanalysen erstellen, Erstgespräche akquirieren, Bedarfe erfassen, Produkte vorstellen etc.

Verhalten: Muster in Datensätzen erkennen, aktiv Netzwerk im relevanten Markt pflegen, offen auf unbekannte Menschen zugehen, auch bei geringem Interesse am Ball bleiben, potenziellen Kund*innen offene Fragen stellen, neugierig in Bezug auf neue Entwicklungen sein, sprachlich Begeisterung vermitteln, nach Misserfolgen schnell wieder ins Tun kommen, sich engagieren, bis Ziele (mindestens) erreicht sind ...

Praxistipp: Anforderungen im Team erheben

Am effektivsten funktioniert das Ermitteln von Anforderungskriterien in einem sachkundigen Team aus zwei bis drei Personen, beispielsweise aus Ihnen als Führungskraft und ein, zwei aktuellen / vorherigen Stelleninhaber*innen. Schon die Notwendigkeit, die eigenen Überlegungen im Gespräch zu vermitteln, erhöht die Qualität des Profils spürbar.

Um mehr Übersichtlichkeit zu erzielen, fassen Sie die erfolgskritischen Verhaltensweisen zu Kernkompetenzen zusammen und ordnen die Verhaltensweisen den Kompetenzen zu. Bis Sie ggf. ein eigenes Kompetenzprofil entwickelt haben, empfehle ich Ihnen dafür als Basis das Kompetenzmodell aus Kapitel 1.1 oder das *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung*, für das es sogar ein spezielles Anforderungsmodul gibt.

Die Zuordnung der Verhaltensweisen zu den einzelnen Kompetenzen könnte am Beispiel von Vertriebsmitarbeiter*innen und der Kompetenz **Ausdauer** so aussehen:

- Bleibt auch bei geringem Interesse am Ball.
- Kommt nach Misserfolgen schnell wieder ins Tun.
- Arbeitet auch nach großen Erfolgen kontinuierlich weiter.

Steht das inhaltliche Gerüst, geht es abschließend an die numerische Ausprägung der Kompetenzen, beispielsweise anhand einer 10er-Skala (Soll-Profil). Auch dieser Schritt passiert idealerweise im Team: Alle Beteiligten schätzen dafür zunächst die Ausprägung der einzelnen Kompetenzen individuell ein. Diese Einzeleinschätzungen werden aggregiert, beispielsweise durch Punkte auf einem Whiteboard, und miteinander abgeglichen. Auf diese Weise wird schnell deutlich, ob und in welchem Maße Einvernehmen herrscht; mögliche Abweichungen lösen Sie im Dialog auf.

Daneben gilt es noch, diese drei Fragen zu klären:

Impulsfragen

- Welche fachlichen Fähigkeiten und Abschlüsse sind unbedingt erforderlich?
Welche Fähigkeiten lassen sich mit überschaubarem Aufwand erlernen?
- Welche Werte und Motivatoren sind relevant?
- Welche weiteren Vorteile wie Gehalt, Arbeitszeiten/-ort und Unternehmenskultur bieten Sie?

2.3 STÄRKEN ZUVERLÄSSIG ERKENNEN

Die relevanten Auswahlkriterien haben Sie definiert – jetzt geht es darum, deren Ausprägung bei Ihren Kandidat*innen möglichst valide zu ermitteln. Mit der passenden Technik liegt die Prognosekraft Ihrer Auswahlentscheidungen um ein Mehrfaches höher als mit einem der meistgenutzten Auswahlinstrumente, dem unstrukturierten Interview¹³.

Was ist also das effektive Gegenstück zum unstrukturierten Interview? Das strukturierte Interview, mit einem genau definierten Fragenkatalog, könnte die Antwort lauten. Doch ein strukturiertes Interview hat – mit anderem Vorzeichen – ebenfalls mehr Nach- als Vorteile. Während unstrukturierte Interviews schnell im Sande verlaufen, wirken strukturierte Interviews schematisch und hölzern. Ein echtes Gespräch kommt nicht auf und Sie lernen wenig über Ihre Kandidat*innen.

Der in diesem Fall goldene Mittelweg ist das **teilstrukturierte Interview**: In einem vorbereiteten Interviewleitfaden sind wenige **Kernfragen** zusammengestellt. Im Interview selbst bieten diese Kernfragen den Ausgangspunkt, um einzelne Themen zu explorieren:

Kernfrage => Nachfrage 1, Nachfrage 2, Nachfrage n

Mit dieser Technik des **Nachhakens** erlauben Sie es Ihren Kandidat*innen, eingangs ausführlich und vor allem „ungestützt“ von sich zu berichten. Detailinformationen ergänzen Sie sukzessive durch gezieltes Nachfragen.

Beispiel „Erfolge“

Kernfrage: Was war in letzter Zeit ein Erfolg für Sie?

Antwort: Ich habe einen großen Neukunden gewonnen.

Mögliche

Nachfragen: Wie haben Sie das erreicht?

Was waren die Herausforderungen für Sie?

Welches Feedback haben Sie von Ihrem Neukunden bekommen?

Welche Ihrer Fähigkeiten hat am meisten zu Ihrem Erfolg beigetragen?

Wer war noch an diesem Erfolg beteiligt?

Aus welchem Grund, denken Sie, hat der Kunde sich für Sie entschieden?

Was würden Sie vielleicht beim nächsten Mal anders machen?

Was liegt Ihnen mehr, Neukunden zu akquirieren oder Bestandskunden zu pflegen?

Wie gehen Sie vor, um Bestandskunden zu halten und auszubauen?

Wäre es nur möglich, eine einzige Frage im Interview zu stellen, wäre es diejenige nach den **Erfolgen**. Schon nach zwei bis drei explorierten Erfolgen erhalten Sie in der Ableitung einen ersten soliden Eindruck der Kompetenzen Ihrer Kandidat*innen.

Praxistipp: situative Fragen

Fokussieren Sie mit Ihren Fragen auf konkrete Situationen, die Ihre Kandidat*innen erlebt haben, die sogenannten situativen Fragen. Damit bekommen Sie einen guten Eindruck davon, wie sie im Alltag agieren.

Wenn Sie stärker auf einzelne Themen fokussieren wollen, bieten sich über die Erfolge hinaus die folgenden Themenblöcke an. Insbesondere eignen sich diese Beispielfragen für die letzte Hälfte des Interviews, falls Kandidat*innen noch nicht zu allen Ihren Anforderungskriterien etwas gesagt haben sollten.

Fachliche Fähigkeiten

- Wo sehen Sie aktuelle Trends in Ihrem Bereich?
- Wie definieren Sie den Mehrwert Ihres Bereichs für das Unternehmen?
- Beschreiben Sie uns bitte eine Ihrer fachlich exzellenten Leistungen.

Zusammenarbeit

- Welche Eigenschaften schätzen Ihre Kolleg*innen an Ihnen? Welche vielleicht nicht so sehr?
- Was fehlt, wenn Sie nicht in einem Team sind?
- Schildern Sie uns bitte einen Konflikt, an dem Sie beteiligt waren.

Führung

- Was gefällt Ihnen an der Führungsrolle?
- Was würden uns Ihre Mitarbeit*innen über Sie / Ihren Mehrwert als Führungskraft sagen?
- Mit welchen Herausforderungen sind Sie als Führungskraft öfter konfrontiert?

Kandidat*innen persönlich

- Was lässt Sie nach einem Arbeitstag so richtig zufrieden sein? (Motivation)
- Wie würden Sie Ihre ideale Unternehmenskultur beschreiben? (Werte)
- In welchen Bereichen haben Sie in letzter Zeit etwas gelernt?

Karriereverlauf und Veränderungswunsch

- Welche Verbesserungen erhoffen Sie sich durch die neue Aufgabe?
- Welche Ihrer Positionen ist die beste Ihrer Karriere?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehen Sie in unserer Position?

Sinnvoll ergänzt wird das Interview durch weitere **eignungsdiagnostische Methoden**. Diese vier zählen zu den gängigsten:

- **Rollensimulationen** bieten sich besonders für Vertriebs- und Führungspositionen an. Ein Verkaufs- oder Mitarbeitergespräch gibt Einblick in die kommunikativen Kompetenzen Ihrer Kandidat*innen.
- **Präsentationen**, ob vorbereitet oder aus dem Stegreif, geben Auskunft über konzeptionelles Denken, Verständlichkeit und Selbstbewusstsein; die Themen reichen von der Selbstpräsentation bis zu Fachthemen.
- **Arbeitsproben** geben einen direkten Einblick in die Leistungsfähigkeit – möglich sind sowohl reale Beispiele als auch extra (vor Ort) ausgearbeitete.
- **Persönlichkeitsinventare**, anhand derer sich Kandidat*innen selbst einschätzen (siehe auch Kapitel 1.1) bieten eine strukturierte Grundlage, um ins Gespräch zu kommen.

Praxistipp: Notizen

Machen Sie im Interview und in den ergänzenden Übungen Notizen von Ihren **Beobachtungen**. Am besten geeignet sind wörtliche Zitate und objektive Beschreibungen des Verhaltens, zum Beispiel „stellt offene Fragen“. Verzichten Sie in diesem Schritt auf Bewertungen wie beispielsweise „gute Gesprächsführung“.

Mit dem hier vorgestellten Methodenmix und dem Interview als Basis bekommen Sie ein valides Bild der Kompetenzen Ihrer Kandidat*innen. Abschließend fassen Sie Ihre Erkenntnisse strukturiert zusammen – das funktioniert in diesen vier Schritten:

1. Ordnen Sie Ihre Beobachtungen den Kompetenzen Ihres Anforderungsprofils zu¹⁴ und vergeben Sie je Kompetenz Punkte, beispielsweise von 1 bis 10. Machen Sie dasselbe für die fachlichen Fähigkeiten.
2. Setzen Sie sich mit allen Interviewer*innen zusammen und tragen Sie die jeweiligen Punkte pro Kompetenz für alle sichtbar auf Ihrem Profil ein.
3. Liegen die individuellen Bewertungen mehr als ein bis zwei Punkte auseinander, kommen Sie über Ihre jeweiligen Einschätzungen ins Gespräch und vergleichen Ihre Beobachtungen – das bringt Klarheit.
4. Gleichen Sie Ihre Team-Bewertung mit Ihrem Soll-Profil ab.

Praxistipp: Entscheidungsfindung

Perfekte Kandidat*innen gibt es selten. Interviewen Sie dennoch „scharf“ und urteilen Sie milde. Überlegen Sie, an welchen Stellen Sie am ehesten Kompromisse machen können, beispielsweise durch Qualifizierung oder den Zuschnitt der Rolle.

Praxistipp: Onboarding

Die ersten Wochen im neuen Unternehmen und besonders der erste Arbeitstag haben einen besonderen Stellenwert für neue Mitarbeitende – die Erwartungen sind hoch, mitunter auch die Unsicherheit. So sorgen Sie für einen gelungenen Start in der neuen Rolle:

- Melden Sie sich einige Tage vor Arbeitsbeginn noch einmal persönlich bei Ihrem neuen Team-Mitglied.
- Heißen Sie neue Mitarbeitende möglichst persönlich willkommen.
- Der neue Arbeitsplatz inklusive IT ist einsatzbereit; ein Blumenstrauß und/oder eine Onboarding Box runden das Setting im Büro oder im Home-Office ab.
- Nehmen Sie sich Zeit für ein Onboarding-Gespräch, in dem Sie sich gegenseitig auf den aktuellen Stand bringen sowie die ersten Tage und Aufgaben besprechen.
- Vernetzen Sie Ihre neuen Mitarbeitenden mit allen relevanten Ansprechpartner*innen.
- Ein*e Mentor*in erleichtert das Zurechtfinden im neuen Umfeld.
- Führen Sie nach jeweils vier bis sechs und zwölf Wochen ein Probezeitgespräch, auch wenn es prima läuft.

Zusammenfassung

- Recruiting ist zentrale Führungsaufgabe, die sich nicht delegieren lässt.
- Ein solides Anforderungsprofil auf Basis von Zielen und Ergebnissen ist die Grundlage eines erfolgreichen Auswahlprozesses.
- Das wichtigste Auswahlkriterium sind Kernkompetenzen, die Ihren Kandidat*innen-Pool erweitern.
- Fachliche Fähigkeiten sind wichtig und der Aspekt der (Nach-)Qualifizierung sollte immer mitgedacht werden.
- Wenn Sie im Auswahlgespräch nur zu einem Thema eine Frage stellen könnten, wäre es diejenige nach den Erfolgen.
- Situative Fragen und Nachhaken – zwei wesentliche Interviewtechniken.
- Formate wie Simulationen, Präsentationen, Arbeitsproben und Persönlichkeitsinventare ergänzen das Interview.
- Ein anspruchsvoller Auswahlprozess zieht anspruchsvolle Mitarbeiter*innen an.

3 LEISTUNG ERMÖGLICHEN I

Wie Sie eine leistungsfördernde Unternehmenskultur gestalten

Eine der wichtigsten Führungsaufgaben ist es, dafür zu sorgen, dass Mitarbeitende Leistung erbringen können. Dabei spielt neben den Qualifikationen das Umfeld, das gemeinsame Miteinander eine entscheidende Rolle. Wie Nährstoffe, Wasser und Licht das Wachstum von Pflanzen individuell begünstigen, so ist eine konstruktive Unternehmenskultur die Voraussetzung für engagierte Mitarbeitende.

In diesem Kapitel lernen Sie drei Hebel kennen, die von den allermeisten Mitarbeitenden geschätzt werden und deshalb beim Gestalten einer Kultur unbedingt dabei sein sollten: **Purpose**, **Werte** und **Kommunikation**.

3.1 PURPOSE: DIE FRAGE NACH DEM WARUM

Die Frage nach dem eigenen Beitrag zu einem größeren Ganzen steht besonders bei den jüngeren Generationen hoch im Kurs – Stichwort Purpose. Dabei ist das Konzept gar nicht so neu, wie dieses Zitat von Antoine de Saint-Exupéry¹⁵ (1900–1944) zeigt:

Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Menschen zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

Purpose ist somit die Antwort auf diese Fragen:

- Was wollen wir mit dieser Unternehmung erreichen?
- Warum gibt es unser Unternehmen?

Menschen denken gern ganzheitlich und in sinnvollen Zusammenhängen. Und sie lassen sich durch die Teilhabe an etwas sinnvollem Größerem motivieren. Insofern ist Purpose das organisatorische Pendant zur persönlichen Motivation. Dabei ist es individuell und im Zeitverlauf unterschiedlich, von welchen Ideen sich Menschen begeistern lassen.

Hier einige Beispiele, warum Unternehmen existieren:

Let's educate the world together. (simpleclub.com)

We make people happy. (disney.com)

Wir machen die Welt verständlich. (gruppe.spiegel.de)

Impulsfragen

- Für welchen Purpose steht Ihr Unternehmen?
- Worin liegt für Sie der Sinn Ihrer Arbeit?
- Wie trägt Ihr Bereich zum Unternehmenserfolg bei?
- Wie gut kennen Ihre Mitarbeitenden ihren Beitrag zum Gesamterfolg? Wie können Sie sie dabei unterstützen?

Immer präsenter wird auch die Frage, was eine Organisation über den eigenen Zweck hinaus in der Welt bewirken will, besonders in jenen Bereichen, wo Hilfe nottut – Stichwort Corporate Social Responsibility (CSR). Das kann die Ferien-Fluggesellschaft sein, die in Zielgebieten die Bildung von Kindern unterstützt, oder der fischverarbeitende Betrieb, der sich für die Säuberung der Ozeane einsetzt. Oder die Abteilung Rechnungswesen, die Mathe-Nachhilfe gibt, ebenso wie die HR-Abteilung, die für benachteiligte Jugendliche Bewerbungstrainings durchführt.

3.2 WERTE: DIE ERSTE FRAGE NACH DEM WIE

Werte sind identitätsstiftend, sie führen Menschen und Unternehmen zusammen. Je klarer ein Unternehmen – oder Sie als Führungskraft – die eigenen Werte kommuniziert, desto stärker ist deren Anziehungskraft auf (potenzielle) Mitarbeiter*innen, die diese Werte teilen (siehe auch Kapitel 1.3.1). Und desto größer ist die emotionale Bindung von Mitarbeitenden und infolge deren langfristiges Engagement.

Impulsfragen

- Für welche Werte steht Ihr Unternehmen?
- Woran machen Sie das im Alltag fest?
- Wie haben Sie diese Unternehmenswerte schon in Ihrer Führungsrolle unterstützt?
- Wie tragen Sie dazu bei, die Unternehmenswerte umzusetzen?
- Welche Rückmeldung bekommen Sie von Bewerber*innen und Mitarbeiter*innen zu Ihren Unternehmenswerten?

Schauen wir noch auf Ihre persönlichen Werte und die Frage, wie Sie Ihren Bereich durch Ihre Werte prägen. Häufige Werte in diesem Kontext sind Vertrauen, Respekt, Hilfsbereitschaft, Innovation, Spaß an der Arbeit und Leistung.

Impulsfragen

- Welche fünf Werte haben für Sie in Ihrem Bereich Priorität?
- Wie passen diese Werte zu den Unternehmenswerten?
- Welche Werte würden Ihre Mitarbeitenden als die drei bis fünf wichtigsten in Ihrem Bereich nennen?

Bei der Frage nach Werten lohnt es sich, in größeren Abständen grundsätzlich in der Tiefe darüber nachzudenken. Im Alltag geht es dann eher darum, wie Sie Ihre Werte leben und wie Sie diese Ihren Mitarbeitenden vermitteln.

Praxistipp: Werte umsetzen

Wenn einzelne Werte in Ihrem Bereich noch nicht so präsent sind, wie Sie sich das wünschen, überlegen Sie sich, mit welchen Maßnahmen Sie diese fördern können. Gehen Sie dabei Wert für Wert vor und nehmen Sie einen nach dem anderen für vier bis sechs Wochen in den Fokus: Woran würden Ihre Mitarbeiter*innen beispielsweise erkennen, dass Sie ihnen vertrauen?

3.3 KOMMUNIKATION: DIE ZWEITE FRAGE NACH DEM WIE

Kommunikation ist die Lebensader von Unternehmen. Was wie eine Binse klingt, ist im Führungsalltag nicht immer so selbstverständlich. Denn nicht selten wird den Inhalten ein größeres Gewicht beigemessen als der Form der Vermittlung.

Drei wirkmächtige Hebel in Sachen Kommunikation sind:

- Regelkommunikation
- Fragekompetenz
- Formulierungen

Regelkommunikation sorgt für die Struktur des Austauschs. Und eine klare Struktur wiederum sorgt für Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit des Kommunikationsflusses und für ein Gefühl der Sicherheit und des Eingebunden-Seins bei Ihren Mitarbeiter*innen. Das erreichen Sie vor allem durch zwei Gesprächsformate – **One-to-Ones** und **Team-Meetings**.

Beide Formate ergänzen sich gegenseitig, sollten regelmäßig und terminiert stattfinden. Die jeweilige Frequenz richtet sich vor allem nach der Beschaffenheit von Aufgaben und Rahmenbedingungen. Meine Empfehlung ist, jeweils mindestens einmal im Monat mit allen

Mitarbeiter*innen im Einzelgespräch und einmal mit Ihrem gesamten Team zu sprechen; in der Praxis begegnen mir oft auch intensivere Taktungen, beispielsweise ein tägliches kurzes Standup-Meeting mit dem gesamten Team oder ein wöchentliches One-to-One, je nach Bedarf.

Inhaltlich haben beide Gesprächsformate jeweils andere Schwerpunkte:

One-to-Ones	Team-Meetings
Besprechen individueller Ziele, Status-Updates	Informieren über aktuelle Themen und Entwicklungen
Persönliches Feedback (up/down)	Feiern von Erfolgen
Spezifische fachliche Fragestellungen	Generieren von Ideen und Diskussionsforum
Vertrauliche Anliegen wie Zufriedenheit und Karriere, ggf. persönliche Themen	Qualifizierung

Tabelle 3, Gesprächsinhalte von One-to-Ones und Team-Meetings

Praxistipp: Team-Meetings

Team-Meetings sind lebendiger, wenn Ihre Mitarbeiter*innen eine aktive Rolle einnehmen und beispielsweise von einem Erfolg, Projektfortschritt oder einer Weiterbildung berichten. Auch Gäste aus angrenzenden Bereichen oder Kund*innen beleben den gemeinsamen Austausch. Dafür lohnt es sich dann ggf. auch, vom Home-Office ins Büro zu kommen.

Noch ein Hinweis zur Dauer der Meetings: One-to-Ones sind mit etwa 45 Minuten so angelegt, dass Raum für den persönlichen Austausch besteht – mit der Zeit bekommen Sie ein gutes Gespür dafür, welche Länge für Sie passt. Ggf. beenden Sie das Gespräch vor der Zeit, sollten schon alle Themen besprochen sein. Team-Meetings sollten maximal 90 Minuten dauern – nehmen einzelne Themen mehr Raum ein, ist es sinnvoll, diese in eigene Besprechungen auszugliedern.

Impulsfragen

- Mit welcher Frequenz und Dauer gestalten Sie die Besprechungen mit Ihren Mitarbeiter*innen? Wie zufrieden sind Sie damit?
- Wie zufrieden sind Sie mit der inhaltlichen Gestaltung Ihrer Meetings? Welchen Optimierungsbedarf gibt es hier?
- Welche besseren Ergebnisse versprechen Sie sich durch optimierte Meetings?

Praxistipp: Home-Office

Arbeiten Ihre Mitarbeiter*innen viel im Home-Office, findet informelle Kommunikation wie Gespräche in der Kaffeeküche in deutlich geringerem Umfang statt. Das können Sie ausgleichen, indem Sie bei fachlichen Gesprächen einen kleinen informellen Teil anhängen oder auch öfter einmal einfach so zum Hörer greifen: „Wir haben uns ja diese Woche noch gar nicht gesprochen, ich wollte mal hören, wie es bei Ihnen läuft?“

Steht die Struktur Ihrer Meetings, geht es an deren Ausgestaltung, insbesondere an die **Gesprächsführung**. Dabei fällt mir oft auf, dass Führungskräfte ein ziemliches Tempo an den Tag legen und auch gern einmal selbst den größten Redeanteil haben. Das ist allerdings wenig zielführend, denn Ideen und Überzeugungen sollen ja in den Köpfen Ihrer Mitarbeitenden wachsen. Deshalb ist Fragekompetenz eine der wichtigsten Gesprächstechniken – zusammen mit dem Zuhören. Das kostet vermeintlich mehr Zeit, aber eben nur auf den ersten Metern. Im Zieleinlauf sieht die Bilanz der Fragen deutlich besser aus, weil Dinge gleich klar sind und Sie Extra-Schleifen vermeiden.

„Frag‘ nur vernünftig, und du hörst Vernünftiges“, hat schon Euripides gewusst. Operationalisieren lässt sich diese Erkenntnis durch die Technik der **Fokusfragen**, die jeweils einen von drei Aspekten einer Situation beleuchten:

1. **Verständnisfragen** generieren emotional neutrale Informationen und eignen sich besonders gut, um in ein Gespräch zu starten und es ggf. wieder in neutrales Fahrwasser zu bringen:
 - Wie ist der aktuelle Stand des Projekts?
 - Wie hat der Kunde reagiert?
 - Was ist passiert?
 - Welche Schritte haben Sie als Nächstes geplant?
2. **Problemfragen** klären, was nicht gut läuft. Die Fehlersuche steht hier im Mittelpunkt – eine Vorgehensweise, die im technischen Umfeld gut funktioniert, im sozialen Kontext allerdings an ihre Grenzen stößt. Denn schnell lässt sich mit diesen Fragen eine lange Liste von Problemen generieren, ohne dass Sie der Lösung einen Schritt nähergekommen wären:
 - Wo liegen die Schwierigkeiten?
 - Wie ist es zu diesem Fehler gekommen?
 - Was macht die Zusammenarbeit so schwierig?

3. **Lösungsfragen** thematisieren das Ergebnis und den Weg dorthin:
- Wie wollen Sie die Aufgabe angehen?
 - Was wäre aus Ihrer Sicht das optimale Ergebnis?
 - Was haben Sie schon unternommen?
 - Wen können wir mit ins Boot holen?

Im Sinne einer konstruktiven Gesprächskultur sollten Verständnis- und Lösungsfragen das Gros Ihrer Fragen ausmachen. Problemfragen können nötig sein, doch sollte ihr Einsatz besonders im sozialen (vs. technischem) Kontext bewusst und wohldosiert erfolgen.

Praxistipp I: Gesprächsvorbereitung

Um Routine im Stellen guter Fragen zu bekommen, ist es hilfreich, sich vor einem Mitarbeitergespräch ein paar Minuten Zeit zu nehmen und einige potenzielle Fragen zu notieren.

Praxistipp II: Pausen

Gute Fragen erfordern Nachdenken und Ihre Mitarbeiter*innen brauchen ggf. eine Weile, um darauf zu reagieren. Lassen Sie Gesprächspausen deshalb zu und bleiben Sie neugierig, was Ihre Mitarbeiter*innen zu sagen haben.

Sprache ist ein zentrales Führungsinstrument – allein durch Ihre **Formulierungen** lösen Sie bei Ihren Mitarbeiter*innen Reaktionen aus. Die beiden folgenden Varianten eines Mitarbeitergesprächs aus Sicht der Führungskraft und mit ähnlichem Inhalt illustrieren die Macht der Sprache:

Mitarbeitergespräch A	Mitarbeitergespräch B
Guten Morgen, Herr Janson. Geht's gut?	Hallo Emma, schön dich zu sehen. Wie geht's dir?
Also, es geht heute um ...	Mir ist unser Gespräch heute wichtig, weil ...
Das ist ja ganz gut gelaufen, muss ich schon sagen.	Ich freue mich sehr über das gute Ergebnis, gut gemacht.
Aber wo hat es denn gehakt?	Was können wir noch optimieren?
Ich bin gespannt, ob das funktioniert.	Prima, ich bin gespannt auf dein Ergebnis.
Da liegt ja noch einiges an Arbeit vor Ihnen.	Da sind wir heute einen guten Schritt weiter.
Dann bis Freitag.	Danke für unser Gespräch und bis Freitag.

Tabelle 4, Mitarbeitergespräch in zwei Varianten¹⁶

Die Frage ist schnell beantwortet, welche*r Mitarbeiter*in motivierter aus dem Gespräch geht: Gespräch B ist positiver, zuversichtlicher und persönlicher, um nur einige der Unterschiede zu benennen.

Deshalb lohnt es sich, wenn Sie Ihren Sprachgebrauch immer wieder einmal reflektieren (lassen) und sich einige Minuten Zeit für eine gute Vorbereitung nehmen.

Praxistipp: mentale Einstellung

Sprache reflektiert unsere Gedanken und Gefühle. Deshalb ist es der erste Schritt, diese vor einem Gespräch zu hinterfragen, noch bevor es an die Ausformulierung der Inhalte geht, beispielsweise mit diesen **Impulsfragen**:

- Welche Gefühle und Erwartungen haben Sie in Bezug auf das Gespräch?
- Welche persönlichen Ziele bringen Sie mit ins Gespräch, was möchten Sie für sich erreichen bzw. vermeiden?
- Wie gerne arbeiten Sie mit den betreffenden Mitarbeiter*innen zusammen?
- Was können Sie dafür tun, möglichst gelassen, interessiert und optimistisch ins Gespräch zu gehen?

Zusammenfassung

- Eine konstruktive Unternehmens- bzw. Team-Kultur ist die organisationale Voraussetzung für dauerhaft gute Leistung und Mitarbeiterbindung.
- Die Frage nach dem Unternehmenszweck, dem Purpose, gibt Mitarbeitenden einen Sinn und motiviert sie.
- Klare Unternehmens- und Team-Werte bilden den sozialen Klebstoff.
- Kommunikation ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente, namentlich Regelkommunikation, Fragetechnik / Zuhören und Formulierungen.

4 LEISTUNG ERMÖGLICHEN II

4.1 WIE SIE ZIELE IN LEISTUNG UMSETZEN

Sie haben eine konstruktive Kultur etabliert und die passenden Mitarbeiter*innen an Bord – jetzt gilt es, Kompetenzen, fachliche Fähigkeiten und Motivation in Leistung zu übersetzen.

Dabei ist die Kernfrage, wie Sie Ihre **Ziele und Erwartungen** ins operative Business überführen. Zusammengefasst lässt sich die Frage mit Steve Jobs¹⁷ in etwa so beantworten:

Es macht keinen Sinn, kluge Köpfe einzustellen und ihnen dann zu sagen, was sie zu tun haben.

Sachlicher ausgedrückt bedeutet das, Mitarbeitende in den Stand zu versetzen, möglichst eigenständig über den Weg zu entscheiden, wie sie ein Ziel erreichen wollen – Stichwort **Empowerment**.

Das erscheint aus mehreren Gründen sinnvoll:

Zunächst erhöht es die Geschwindigkeit, wenn Mitarbeiter*innen eigenständig entscheiden und sich nicht kontinuierlich rückversichern müssen. Das ist u. a. wichtig, weil sich Kundenwünsche und Rahmenbedingungen in schnellem Rhythmus ändern.

Viele Aufgaben sind zu komplex, um im Voraus zu wissen, welches die richtigen Schritte sind. Hinzu kommt, dass die Rolle der Führungskraft als beste Fachkraft nicht mehr funktioniert. Der gelegentliche Deep Dive gehört nach wie vor dazu, beispielsweise wenn die Führungskraft als Sparringspartner*in fungiert – im alltäglichen Tun sollten Mitarbeitende allerdings ohne die fachliche Expertise der Führungskräfte auskommen dürfen bzw. sie sollten in ihrem Metier sogar besser sein.

Zu guter Letzt: Die meisten Mitarbeiter*innen arbeiten motivierter und besser, wenn sie über Gestaltungsspielraum verfügen. Deshalb ist es eine wirksame Vorgehensweise, Mitarbeitenden – im Dialog – Ziele und Ergebnisparameter zu vermitteln, anstatt eng definierte Aufgaben zu verteilen.

An den folgenden **Impulsfragen** können Sie sich orientieren, um Ihren Mitarbeiter*innen selbstständiges Arbeiten zu ermöglichen:

- Welches sind Ihre Bereichsziele? Woran machen Ihre Vorgesetzten deren Erreichen fest?
- Wie lassen sich Ihre Ziele in Teilziele für Ihre Mitarbeiter*innen aufteilen?
- Inwiefern können/wollen Sie Ihre Mitarbeiter*innen einbinden, um deren Ziele zu vereinbaren? Welche Ziele wollen Sie vorgeben?
- An welchen Kriterien (quantitativ/qualitativ) machen Sie eine gute und sehr gute Zielerreichung fest?
- Wie können Sie Ihre Mitarbeitenden bei der Definition dieser Kriterien einbinden?
- Inwiefern verfügen Ihre Mitarbeiter*innen über die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten, um ihre Ziele zu erreichen? Wie können Sie ggf. unterstützen?
- Wie gut sind Ihre Mitarbeitenden mit den sonstigen Arbeitsmitteln ausgestattet, um ihre Ziele zu erreichen?

Praxistipp: zielorientierte Sprache

Mit einer zielorientierten Sprache tragen Sie dazu bei, Ziele auch in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter*innen zum Leben zu erwecken. Diese Elemente können Sie u. a. nutzen:

- Kraftvolle, zielorientierte Verben wie erreichen, verändern und sich einsetzen.
- Positive Sprache mit positiven Adjektiven und positiv konnotierten Substantiven (Erfolg, entschlossen) und wenig sprachlichem Zwang (müssen).
- Verantwortungsvolle Sprache mit klaren Zuständigkeiten (ich, du, wir) und wenigen Konjunktiven (könnte, müsste).
- Klare Sätze mit wenigen Nebensätzen und Fachvokabular.
- Metaphern und Analogien, wenn es sich anbietet.

Achten Sie auch auf eine dynamische Stimme, die Ihre Begeisterung für die Inhalte reflektiert.

Je komplexer eine Aufgabe ist, desto notwendiger ist es, sich über mögliche **Lösungswege** auszutauschen¹⁸. Anspruchsvoll definierte Ziele und Ergebnisse allein reichen nicht aus, um zum Ziel zu kommen. Stehen Sie Ihren Mitarbeiter*innen deshalb gerade in der Startphase als Sparringspartner*in zur Verfügung und/oder sorgen Sie dafür, dass andere Möglichkeiten des Austauschs bestehen, um Ideen zu generieren und mögliche Vorgehensweisen gegeneinander abzuwägen – davon profitiert die Ergebnisqualität in hohem Maße.

Falls Sie nicht sowieso schon agil arbeiten – Stichwort Sprint und Daily Standup –, hat es sich bewährt, Arbeitsergebnisse kontinuierlich und in kurzen Abständen im Blick zu behalten und sich darüber auszutauschen. Durch diese iterative Vorgehensweise können Sie rechtzeitig nachjustieren, sollten die Ergebnisse in eine Richtung laufen, die nicht Ihren Vorstellungen entspricht.

Praxistipp: Umsetzung

Oft haben Führungskräfte eine ziemlich genaue Vorstellung davon, wie eine Aufgabe gelöst werden sollte. Widerstehen Sie dem Impuls, Ihre Vorstellungen 1:1 umgesetzt sehen zu wollen und bleiben Sie auf der Ebene der Ziele und Ergebnisindikatoren. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter*innen passend ausgewählt haben, können Sie ihnen bei der Umsetzung Vertrauen schenken.

Für alle Leser*innen, die gern auch ein formales Modell zur Hand haben, sei hier auf das System **Objectives Key Results** (OKR) verwiesen, die Fortschreibung des Managements by Objectives: Ein übergeordnetes qualitatives Ziel wird mit konkreten Indikatoren der Zielerreichung unterfüttert, die den Mitarbeitenden die Leitplanken für ihre Arbeit aufzeigen. Das lässt sich am einfachsten anhand eines Beispiels erläutern:

OKR-Beispiel HR¹⁹

Objective

Alle Mitarbeiter sind so zufrieden, dass sie die Arbeit in unserem Unternehmen aktiv weiterempfehlen.

Key Results

- Die Rücklaufquote unserer Mitarbeiterbefragung ist von 60 % auf 75 % gestiegen.
- Unser Employee Net Promoter Score (ENPS) stieg von 40 auf 55 Punkte.
- Unser Gesamtrating auf Kununu.com verbesserte sich von 4,0 auf 4,7.

Zusammenfassung

- Klare Ziele und Ergebnisparameter ermöglichen es Ihren Mitarbeitenden, selbstständig zu arbeiten.
- Die Vermittlung Ihrer Ziele profitiert von einer motivierenden Sprache.
- Komplexe Aufgaben profitieren von einem Brainstorming zu Beginn.
- Regelmäßiges Überprüfen des Projektfortschritts macht Erfolge sichtbar und ermöglicht schnelles Nachjustieren.

5 LEISTUNG UND LERNEN FÖRDERN

Wie Sie Stärken stärken und Minderleistung vermeiden

Lernen liegt in der menschlichen Natur. Und eine Leistung, die gestern am Markt erfolgreich war, ist es morgen vielleicht schon nicht mehr. Deshalb ist der Grundgedanke der kontinuierlichen **Entwicklung** von Mitarbeiter*innen sinnvoll und notwendig. Daneben kann es immer wieder einmal vorkommen, dass Mitarbeiter*innen nicht Ihren Erwartungen entsprechen und Sie gegensteuern müssen.

In diesem Kapitel geht es deshalb um drei wesentliche Stellhebel für eine optimierte Leistung:

- Feedback und Feedforward
- Lernformate
- Umgang mit Minderleistung

5.1 FEEDBACK UND FEEDFORWARD

Feedback ist das Mittel der Wahl, um Leistung dicht am Alltag Ihrer Mitarbeiter*innen zu fördern. Durch Ihre Rückmeldung können Ihre Mitarbeiter*innen gut einschätzen, inwiefern sie Ihre Erwartungen erfüllen. Und Sie können ggf. gemeinsam gegensteuern oder gute Leistung ausbauen, Stichwort: Feedforward, das den Blick auf zukünftiges Verhalten lenkt. Feedback ist deshalb keine Vergangenheitsbetrachtung, sondern der Startpunkt für einen gemeinsamen Prozess des Optimierens.

Die Grundlage für wirksames Feedback, positiv wie kritisch, ist die neutrale **Beobachtung**. Wenn Sie eine Situation möglichst sachlich beschreiben, wissen Ihre Mitarbeitenden, worauf Sie sich beziehen und können etwas damit anfangen, im Gegensatz zu einer Bewertung.

Beispiel:

Ihre Präsentation gefällt mir prima. (Bewertung)

Mir ist aufgefallen, dass Sie frei gesprochen, konkrete Beispiele genutzt haben und individuell auf die Reaktionen aus dem Publikum eingegangen sind. (Beobachtung)

Dabei kommt es auch auf die Formulierung an – schon ein Wort kann eine Beobachtung in eine Bewertung „kippen“ lassen:

Sie haben mich gestern angerufen. (Beobachtung)

Sie haben mich **erst** gestern angerufen. (Bewertung mit implizitem Vorwurf)

Ähnlich wie bei der Fragetechnik (siehe Kapitel 3.3) zahlt es sich deshalb aus, wenn Sie Ihre Beobachtungen vor einem Feedback-Gespräch kurz aufschreiben und dabei auf neutrale Formulierungen achten.

Praxistipp: Beschreibung

Beschreiben Sie einen Gegenstand, beispielsweise einen Schuh, ohne bewertende Worte zu verwenden. Statt „Leder“ ist es eine „glatte, glänzende Oberfläche“ und der „niedrige Absatz“ ist „etwa zwei Zentimeter hoch“.

Wenn Ihnen ein Verhalten oder eine Leistung kritisch auffällt, ist es empfehlenswert, keine Absicht zu unterstellen und mit einem **Klärungsgespräch** zu starten:

„Mir ist aufgefallen, dass ... Was ist denn los?“

Auf diese Weise kommen Sie niedrigschwellig ins Gespräch und reduzieren ggf. die Anspannung, die ja mitunter vor einem Kritikgespräch auch bei Führungskräften aufkommt. Selbst wenn Sie im Klärungsgespräch keine zufriedenstellende Antwort erhalten sollten, wissen Ihre Mitarbeitenden aber, dass Ihnen ein bestimmtes Verhalten aufgefallen ist – das ist oft schon die halbe Miete. Dabei ist es wichtig, Klärungsgespräche zügig zu führen.

Steht ein **kritisches Feedback** an, unterscheiden Sie zwischen Feedback zur Leistung und Feedback zum Verhalten. Bei beiden Arten von Feedback ist es hilfreich, einen Eigenanteil zumindest in Erwägung zu ziehen, nach dem Motto: „*It takes two to tango.*“ Sei es, dass ein Arbeitsauftrag nicht eindeutig war oder Spielregeln nicht klar kommuniziert wurden. Unterstellen Sie zunächst guten Willen aufseiten der/des Mitarbeitenden.

Haben Sie schon ein Klärungsgespräch geführt (was ich empfehle), beziehen Sie sich zum Start des Feedbacks darauf: „Wir haben ja neulich schon über xy gesprochen, das Thema möchte ich heute gern noch einmal aufgreifen.“ Beschreiben Sie Ihre Kritik möglichst neutral und ergänzen Sie Ihre Einschätzung, z. B.: „Damit bin ich nicht zufrieden.“ Besteht über den Sachverhalt Einigkeit (d. h. Mitarbeitende stimmen Ihrer Beobachtung zu), kommen Sie

zügig auf den gewünschten Zielzustand zu sprechen (siehe auch Kapitel 3.3 / Fragetechnik) und überlegen Sie gemeinsam, wie es besser geht – Stichwort **Feedforward**: „Welche Ideen haben Sie, damit es beim nächsten Mal besser läuft?“

Gerade bei kritischem Feedback zum Verhalten kann es sich lohnen, auf Einwände vorbereitet zu sein: „Die paar Minuten, das ist doch jetzt nicht Ihr Ernst!“ Doch gerade vermeintliche Kleinigkeiten wie Zuspätkommen sind oft das Einfallstor für größere Konflikte, weshalb es Ihnen durchaus ernst sein sollte. Grundlage der Argumentation sind in diesem Fall die Spielregeln, die für alle gleich gelten.

Praxistipp: Konsequenz

Jede Vereinbarung in einem Feedbackgespräch ist nur so gut, wie Sie diese im Alltag nachhalten wollen und können. Halten Sie Ergebnisse nicht nach, ist jedes weitere Gespräch obsolet – Ihre Mitarbeitenden verstehen dann schnell, dass ein kritisches Feedback etwas ist, das man nur über sich ergehen lassen muss. Überlegen Sie sich deshalb schon vor einem kritischen Feedback, welche Konsequenzen Sie zu ziehen bereit sind.

„*Nicht geschimpft ist genug gelobt.*“ Diesen Satz hört man häufiger, wenn es um **positives Feedback** geht. Doch dieser Satz ist grundfalsch. Nutzen Sie gute und erst recht sehr gute Leistung dafür, mit Ihren Mitarbeitenden darüber ins Gespräch zu kommen, Stichwort Appreciative Inquiry²⁰. Überlegen Sie gemeinsam, wie Ihre Mitarbeitenden beispielsweise eine sehr gute Leistung erbracht haben und welche Stärken dabei zum Tragen kamen. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Sie beim nächsten Mal wieder eine sehr gute Leistung erwarten können und stärkt gleichzeitig das Selbstbewusstsein und die Selbstwirksamkeitsüberzeugung Ihrer Mitarbeiter*innen. Eine schöne Form von positivem Feedback ist es auch, Erfolge im Team vorstellen zu lassen, nach dem Motto: „*Das Werk lobt den Meister.*“

Diese **Impulsfragen** können Sie Ihren Mitarbeitenden stellen:

- Wie zufrieden sind Sie selbst mit dem Ergebnis?
- Welche Herausforderungen haben Sie gemeistert? Wie?
- Was hat Ihnen an der Aufgabe Freude bereitet?
- Was haben Sie gelernt?
- Welche Hinweise hätten Sie für Kolleg*innen, die eine ähnliche Aufgabe haben?
- Wie ließe sich dieser Erfolg ausbauen?

Praxistipp: Leistungsindikatoren

Fächern Sie Ihre Beurteilungsskala am oberen Ende auf und überlegen Sie sich für ein Projekt oder ein Ziel, wie Sie eine gute Leistung definieren, wie eine sehr gute und wie eine exzellente Leistung. Kommen Sie auch mit Ihren Mitarbeiter*innen über diese Kriterien ins Gespräch.

Bei kleineren Erfolgen ist oft auch schon ein kurzes **Lob** ausreichend und vermittelt Anerkennung: „Danke für Ihren Einsatz, ist super gelaufen.“

Auch bei vorbildlichem Verhalten (im Sinne der Unternehmenswerte) ist ein verstärkender Hinweis nützlich: „Ich bedanke mich ganz herzlich bei Ihnen, dass Sie die Kolleg*innen bei diesem Projekt so kurzfristig unterstützt haben, das weiß ich sehr zu schätzen und wir haben deshalb pünktlich geliefert.“

Impulsfragen

- Was würden Ihre Mitarbeiter*innen sagen – bekommen sie genügend Feedback von Ihnen?
- Fallen Ihnen Situationen ein, nach denen sich ein positives/kritisches Feedback gelohnt hätte?
- Gibt es Faktoren, die Sie zurückhalten, kritisches oder positives Feedback zu geben?
- Wie könnte die Leistung Ihres Teams durch Feedback stärker profitieren?
- In welchem Umfang holen Sie sich Feedback von Ihren Mitarbeiter*innen ein, beispielsweise zu Ihrer Mitarbeiterführung oder der Zusammenarbeit im Team?

Praxistipp: Visualisierung

Eine praktische Form der Rückmeldung für Ihr Team ist die Visualisierung von Ergebnissen, beispielsweise als Ampel, Fortschritt auf einem Zeitstrahl oder für alle sichtbarem Kundenfeedback.

5.2 TRAINING UND QUALIFIZIERUNG

Unternehmen, die in Weiterbildung investieren, sind erfolgreicher und haben die zufriedeneren Mitarbeiter*innen. Dieses Investment lässt sich sogar beziffern: durchschnittlich 74 Stunden im Jahr²¹ – das sind knapp 5 % der Arbeitszeit oder ungefähr zwei Stunden pro Woche²². Dabei geht es zunächst um kontinuierliche Weiterbildung, Neudeutsch: **Upskilling**.

Impulsfragen

- In welchem Umfang nehmen Ihre Mitarbeiter*innen Weiterbildung wahr?
- Welche Trends sehen Sie bei den fachlichen Anforderungen an Ihren Bereich?
- Wie können Sie die Kompetenzen in Ihrem Team stärken?
- Wenn Sie auf Ihr Team als Ganzes blicken, welche Fähigkeiten würden Sie gerne ausbauen?
- Wenn Sie die einzelnen Mitarbeiter*innen Ihres Teams betrachten, welche Weiterbildung würden Sie jeweils empfehlen?
- Welche Weiterbildung würden Sie selbst gerne wahrnehmen?

Neben Upskilling sind umfassende Weiterbildungen und Umschulungen ein weiteres Thema – Stichwort **Reskilling**, was deutlich mehr Zeit beanspruchen kann (siehe Kapitel 2.1 / Qualifizierungsoffensive Lufthansa Technik). Dies gilt vor allem für Jobprofile und Branchen, die von großen Umbrüchen und/oder Fachkräftemangel gekennzeichnet sind, aktuell beispielsweise die Automobilindustrie, IT-Berufe oder einfache Sachbearbeiter-Tätigkeiten. Neue Berufe werden zu dieser Liste hinzukommen, je weiter sich die Technologie entwickelt. So bekommen Autor*innen beispielsweise gerade Konkurrenz durch KI-Lösungen wie ChatGPT.

In diesem Kapitel geht es vor allem um pragmatische Lösungen für das Upskilling im Führungsalltag. Doch es lohnt sich für Führungskräfte darüber hinaus, auch die großen Trends im Auge zu behalten und darauf zu reagieren, meist wahrscheinlich im gesamtunternehmerischen Kontext – hier können Sie als gefragter Impulsgeber agieren.

Unabhängig von konkreten Lernformaten ist es zunächst die Aufgabe von Führungskräften, eine **Lernkultur** zu etablieren, in der Lernen als selbstverständlich angesehen wird – Stichwort Growth Mindset. Das geschieht durch eine gelebte Haltung, die beispielsweise Fehler als Lernchance begreift (Fehlerkultur), nach neuen Ideen sucht und diese willkommen heißt, zum Ausprobieren anregt und gegenseitige Hilfsbereitschaft fördert.

Praxistipp I: Veränderung

Es gibt kaum einen größeren Feind von Lernen und Veränderung als die persönliche Komfortzone, in der man sich eingerichtet hat. Bauen Sie deshalb immer wieder Veränderungen in Ihren Tagesablauf ein. Strukturieren Sie beispielsweise einmal Ihre Küchenschränke um und beobachten Sie, wie Sie damit klarkommen, wenn der Autopilot nicht mehr funktioniert. Überlegen Sie auch, wie Sie Veränderungen in Ihren beruflichen Alltag und für Ihr Team einbauen können.

Dazu ein **Beispiel**: In einem Unternehmen ist es Usus, dass Meetings überzogen werden, so gut wie immer und nicht zu knapp. Jeder weiß es und jeder beschwert sich darüber. Seien Sie der oder die Erste und durchbrechen die ‚liebgewonnene‘ Routine. Beispielsweise, indem Sie sich zur vereinbarten Zeit mit einem Satz wie diesem verabschieden: „Unser Meeting war ja bis 14 Uhr angesetzt – ich habe jetzt einen Anschlusstermin und entschuldige mich.“

Praxistipp II: Veränderung

Sorgen Sie bei Diskussionen in Ihrem Team für widersprechende Meinungen, um neue Sichtweisen und Ideen zu fördern. Beispielsweise, indem Sie die Rolle des **Advocatus Diaboli** implementieren – jeweils eine Person nimmt für einen definierten Zeitraum eine „Gegenhaltung“ ein und zeigt Nachteile der und Alternativen zur Mehrheitsmeinung auf.

Der Klassiker des Lernens im beruflichen Umfeld – und gleichzeitig eine gute Form der Anerkennung – ist eine neue, herausfordernde **Aufgabe** (siehe Kapitel 1.3 / Flow). Mit einer neuen Aufgabe lassen sich Kernkompetenzen aus- und Fachkenntnisse aufbauen. Achten Sie darauf, dass die Lernschritte für Ihre Mitarbeiter*innen passen und dass sie die notwendige Unterstützung erhalten.

Impulsfragen

- Wenn Sie Ihre Mitarbeiter*innen in Gedanken durchgehen, welches könnte jeweils eine neue, herausfordernde Aufgabe und Lernmöglichkeit sein?
- Welche Unterstützung wäre individuell nötig?

Bei genuinen **Weiterbildungsformaten** wie Trainings geht der Trend hin zu kürzeren Einheiten – Stichworte sind Microlearning und Learning Nuggets. Vor dem Hintergrund, dass Gelerntes ohne unmittelbare Anwendung schnell wieder verloren geht, erscheint das als ein sehr sinnvoller Trend, der sich gut in den Alltag integrieren lässt. Angebote, meist online, finden Sie bei klassischen Weiterbildungsanbietern (Trainingsinstitute, Universitäten) ebenso wie bei originär digitalen Plattformen wie LinkedIn Learning, Udemy, Coursera und Bookboon. Auch klassische Medien wie (digitale) Bücher und Fachzeitschriften und Apps wie Blinkist sind in diesem Kontext von Interesse.

Wenn Sie ausgewählte Abonnements zur Verfügung stellen, regen Sie Ihre Mitarbeiter*innen an, selbst aktiv zu werden. Um den Praxis-Transfer sicherzustellen, können Ihre Mitarbeiter*innen u. a. in Team-Meetings über spannende Trainingseinheiten oder Artikel berichten. Dabei ist es eine hilfreiche Frage, wie sich die Inhalte in Ihrem Bereich umsetzen lassen.

Kollegiales Lernen macht Wissen und Erfahrung im Team bewusst und replizierbar. Beispielsweise besprechen Mitarbeitende einmal monatlich schwierige Situationen und wie sie diese gelöst haben bzw. beim nächsten Mal besser lösen können – das funktioniert gut in kurzen Formaten. Lernpatenschaften und -tandems sind weitere Möglichkeiten, niedrigschwellige Lernangebote zu schaffen. Diese Formate fördern nicht nur den Kompetenzzuwachs, sondern stärken auch Ihr Team.

Besuchen Ihre Mitarbeitenden **klassische Seminare**, sind die Blickwinkel und die Expertise der externen Referent*innen oft bereichernd, bei offenen Seminaren können auch die Erfahrungen der Teilnehmer*innen aus anderen Unternehmen Impulse geben. Wie bei den Online-Angeboten ist es wichtig, den Lerntransfer in Ihr Team aktiv zu gestalten. Im Gespräch mit Seminarbesuchenden können Sie im Nachgang diese Fragen stellen:

- Welche Punkte haben Sie aus dem Seminar mitgenommen?
- Welche Inhalte sind für unser Team interessant?
- Welche Inhalte wollen Sie umsetzen bzw. haben Sie schon umgesetzt?
- Können Sie sich vorstellen, die wichtigsten Punkte im nächsten Team-Meeting zu präsentieren?

Schon mit wenigen Mitteln können Sie eine gut funktionierende Lernkultur in Ihrem Bereich etablieren. In Bezug auf Umfang und Kosten einzelner Bausteine können Sie immer „upgraden“ – aber auch bei teuren Weiterbildungen sind die Offenheit für Neues und der Lerntransfer wesentliche Erfolgsfaktoren.

Besonders für Mitarbeitende in hervorgehobenen Positionen wie Führungskräfte und Projektleiter*innen ist ein individuelles **Coaching** meist eine Überlegung wert. Coaching ist der Königsweg der Weiterbildung, indem es individuell und in der Tiefe auf die einzelnen Klient*innen und ihre Anliegen eingeht. Zudem ist der Praxistransfer schon in der prozesshaften Vorgehensweise angelegt.

Praxistipp: Entwicklungsdialog

Um Lernen und Entwicklung Teil Ihrer Bereichs-DNA werden zu lassen, bieten sich regelmäßige Entwicklungsdialoge an, in denen Sie Lernerfahrungen und Weiterbildungsbedarfe thematisieren. Einmal jährlich sollten diese als eigenständiges Gespräch stattfinden, unterjährig können Sie Entwicklungsdialoge in kurzer Form gut in Ihre One-to-Ones integrieren. Mit diesen **Impulsfragen** kommen Sie ins Gespräch:

- Was waren wichtige Lernerfahrungen für Sie? Wie haben sie Ihnen im Alltag genützt?
- Welche Kompetenzen und fachlichen Fähigkeiten haben Sie ausgebaut?
- Welche fachlichen Fähigkeiten würden Sie gerne noch weiter ausbauen? Wie?
- Wie können Sie Ihre Kompetenzen durch fachliche Trainings gezielt ergänzen?
- Welche neuen Aufgaben würden Sie reizen? Wo sehen Sie dabei Entwicklungsmöglichkeiten für sich? Welche Ihrer Kompetenzen kommen dabei besonders zum Tragen?
- Längerfristig gedacht, welche Entwicklung können Sie sich für Ihre Karriere vorstellen (siehe auch Kapitel 6)?

5.3 UMGANG MIT MINDERLEISTUNG

Trotz aller Sorgfalt bei Auswahl und Führung von Mitarbeiter*innen – es kann vorkommen, dass Sie einen Low Performer in Ihrem Team haben. Damit Sie sich daran nicht unnötig abarbeiten und sich vielleicht noch selbst Vorwürfe machen („Bin ich eine schlechte Führungskraft, weil ich dieses Problem nicht gelöst bekomme?“), helfen Ihnen im Fall der Fälle die folgenden Hinweise²³.

Haben Sie bereits zwei, drei Feedbackgespräche zum selben Sachverhalt ohne Ergebnisse und Aussicht auf Erfolg geführt, ist es an der Zeit, etwas anderes zu versuchen:

Starten Sie ein **Projekt** mit einem definierten Enddatum, bis zu dem Sie das Problem gelöst haben wollen – bis Mitarbeitende also entweder eine bessere Performance in Bezug auf Verhalten oder Leistung bieten oder Sie sich für eine Trennung entschieden haben. Um Mitarbeitenden eine reelle Chance zu geben, sich zu verbessern, ist ein Zeitraum von ca. sechs Monaten auch unter arbeitsrechtlichen Aspekten gut geeignet.

Holen Sie die betreffenden Mitarbeitenden ins Boot und signalisieren Sie ihnen, dass Sie eine gesteigerte Leistung (bzw. ein verändertes Verhalten) erwarten. Dafür etablieren Sie einen Prozess aus konkreten **Arbeits- und Entwicklungszielen**, engmaschiger Kontrolle (mindestens wöchentlich) und ggf. zusätzlicher Unterstützung. In den ersten Monaten sollte der Fokus Ihres Projekts klar darauf liegen, eine bessere Leistung zu ermöglichen. Führen Sie dazu regelmäßige Meilensteingespräche mit den betreffenden Mitarbeitenden.

Die (ungeliebte) **Dokumentation** dieser Schritte ist von großer Bedeutung, insbesondere für den Fall, dass es zu einer arbeitsrechtlichen Auseinandersetzung kommen sollte.

Sollten Sie nach zwei, drei Monaten keine Fortschritte erkennen, ist es Zeit, sich **Unterstützung** zu holen. Binden Sie HR und Ihre eigene Führungskraft ein, ggf. auch den Betriebsrat. Spätestens wenn Sie erwägen, eine Abmahnung auszusprechen oder eine Kündigung zu initiieren, sollte arbeitsrechtliches Know-how mit im Team sein.

Signalisieren Sie den betreffenden Mitarbeitenden, dass Sie nach wie vor an einer konstruktiven Lösung interessiert sind, dass Sie allerdings auf diesem Weg noch keine Fortschritte bemerkt haben und jetzt über Alternativen nachdenken.

Kurzfristig ist die Beschäftigung mit solchen Aufgaben nicht beliebt. Allerdings ersparen Sie sich mit dem professionellen Management von Minderleistung langfristig viel Arbeit und vor allem schützen und binden Sie Ihre Leistungsträger*innen.

Noch ein Hinweis: Dieses Kapitel ersetzt keine Rechtsberatung.

Zusammenfassung

- Kontinuierliche Entwicklung ist eine wesentliche Führungsaufgabe. Grundlage dafür ist eine ausgeprägte Lern- und Fehlerkultur.
- Feedback und Feedforward sind die Alltags-Tools, um Leistung zu optimieren.
- Neue Aufgaben schaffen Lernmöglichkeiten „on the Job“.
- Bei formalen Qualifizierungen wie Trainings spielt der Lerntransfer eine entscheidende Rolle.
- Dauerhafte Minderleistung Einzelner gefährdet das gesamte Team und kostet viel Energie – schnelles und konsequentes Handeln ist die passende Reaktion.

6 KARRIERE MANAGEN

Wie Sie Mitarbeitende auf ihrem Berufsweg unterstützen

Unternehmen sind „fluide“ Gebilde. Als Führungskraft lohnt es sich, diesen Prozess des kontinuierlichen Wechsels im Blick zu behalten und aktiv zu steuern. Die nachfolgenden **Impulsfragen** tragen dazu bei:

- Bei welchen Mitarbeitenden sehen Sie Potenzial für anspruchsvollere Aufgaben?
- Sind aus Ihrer Sicht alle Mitarbeiter*innen optimal eingesetzt?
- Wie zufrieden sind Ihre einzelnen Mitarbeitenden mit ihrer Karriere?
- Gibt es Mitarbeiter*innen, von denen Sie sich trennen wollen?
- Welche äußeren Faktoren wirken auf Ihre Personalplanung ein, beispielsweise Veränderungsprojekte?

Im Folgenden geht es um vier klassische Themen des Karriere-Managements: **Karriere-Wege**, **Top-Talente**, **Trennungskultur** und **Abschied**.

6.1 KARRIEREWEGE

Es gibt Mitarbeiter*innen, die mit ihrer Karriere im Wesentlichen zufrieden sind und keine großen Entwicklungspläne schmieden. Diesen Mitarbeiter*innen werden Sie gerecht, indem Sie ihnen innerhalb ihrer Position eine kontinuierliche Qualifizierung durch neue Aufgaben und/oder formales Training anbieten (siehe Kapitel 5), um auf dem neuesten Stand zu bleiben.

Stimmen Leistung, Potenzial und Motivation, bietet sich als weiterführendes Laufbahnmodell die Unterscheidung in **Fach-, Führungs- und Projektkarriere** an. Damit können Sie Ihre Mitarbeitenden je nach Kompetenzen und Interessen fördern:

Führungskräfte ziehen Zufriedenheit daraus, auf Entscheidungen, Prozesse, Ergebnisse und vor allem auf Menschen einzuwirken – Stichwort soziale Einflussnahme. Mit der Führungsrolle einher geht die langfristige disziplinarische Verantwortung bei Einstellung, Beurteilung, Entwicklung und Entlassung.

Praxistipp: Führungslaufbahn splitten

Immer häufiger werden Führungsrollen gesplittet – eine Person übernimmt die fachliche Führung, eine andere die Mitarbeiterführung und ggf. eine weitere Person das Prozessmanagement.

In der **Projektlaufbahn** gewinnen die Verantwortlichen Mitarbeitende für ihr Projekt, strukturieren Prozesse und treiben diese im Team voran. Anders als bei der Führungslaufbahn ist die Rolle als Projektleiter*in allerdings meist von der disziplinarischen Führung entkoppelt. Projektleitungen sprechen besonders jene Mitarbeitenden an, die sich gern für Neues begeistern und komplexe Prozesse managen.

Fachlaufbahnen eignen sich für Mitarbeitende, die zu den Expert*innen auf ihrem Gebiet zählen. Für sie stehen das Vorantreiben und Teilen von Wissen, Erfahrung und Innovation im Vordergrund. Solche Expert*innen reizt die fachliche Autorität in ihrem jeweiligen Spezialgebiet mehr als die disziplinarische Autorität einer Führungskraft. Auch in der Fachlaufbahn gehören Social Skills zur Grundausstattung, jedoch nicht in demselben Maß wie beispielsweise in der Projektleitung.

Kommen Sie einmal jährlich mit interessierten Mitarbeiter*innen ins Gespräch über diese (und andere) Optionen – Stichwort Entwicklungsdialog (siehe Kapitel 5.2).

Praxistipp: Potenzial erkennen

Wie finde ich heraus, ob Mitarbeiter*innen das Potenzial für eine neue Aufgabe haben? Neben einer professionellen Potenzialanalyse haben Sie mit den folgenden Indikatoren die Möglichkeit, einen vorsichtigen Blick in die Zukunft zu wagen:

- Kontinuierlich gute Leistung und darüber hinaus.
- Mitarbeiter*innen zeigen Initiative auch jenseits ihres eigentlichen Gebiets.
- Sie erkennen bei Mitarbeitenden Kompetenzen, die für die neue Rolle notwendig sind.
- Mitarbeiter*innen äußern den Wunsch nach beruflichem Fortkommen.
- Erste (Teil-)Aufgaben aus dem neuen Gebiet werden gut gelöst.

6.2 TOP-TALENTE

Die besten Talente behält man gerne für sich: „Wenn Frau Meier geht, verliere ich ja meine beste Mitarbeiterin.“ Dieser Gedanke ist allerdings ein Trugschluss. Denn gute Talente nehmen ihre Karriere meist selbst in die Hand – und wenn es intern keine adäquate neue Aufgabe (mehr) gibt, finden sie diese woanders.

Eine Führungskraft kann viel dafür tun, dass ihre Top-Talente möglichst lange zufrieden sind, beispielsweise durch neue Aufgaben, mehr Verantwortung oder eine besondere Weiterbildung. Doch wenn eine interne Entwicklung nicht mehr möglich oder gewollt ist, tun Sie als

Führungskraft gut daran, Ihre Mitarbeitenden beim nächsten Schritt zu unterstützen, sei es in einen anderen Bereich innerhalb des Unternehmens oder extern. Beispielsweise können Sie gemeinsam überlegen, welches der nächste passende Schritt sein könnte oder aktiv bei der Stellensuche unterstützen.

Dieses Vorgehen bietet Ihnen zwei Vorteile: Die betreffenden Mitarbeiter*innen behalten Sie für Ihre Unterstützung in guter Erinnerung. Das kann beispielsweise dazu führen, dass sie Sie potenziellen Kandidat*innen als Arbeitgeber empfehlen, später in ihrer Karriere noch einmal zurückkommen oder Ihre Kund*innen werden. Zudem erarbeiten Sie sich über die Zeit den Ruf, gute Talente zu fördern, sodass diese gerne in Ihrem Bereich arbeiten wollen.

Wenn Sie regelmäßig mit Ihren Top-Talenten über deren Entwicklung im Austausch stehen, ist das die beste Grundlage, dass beide Seiten zufrieden sind.

Praxistipp: Nachfolge

Sorgen Sie dafür, dass jemand aus Ihrem Team kurz- bis mittelfristig Ihre Rolle übernehmen kann. Das motiviert nicht nur Ihre Mitarbeiter*innen, sondern sorgt auch dafür, dass Sie abkömmlich sind, beispielsweise im Urlaub oder falls Sie sich selbst weiterentwickeln wollen.

6.3 TRENNUNGSKULTUR

Kündigungen auszusprechen, ist vielen Führungskräften unangenehm. Gerne wird das Thema deshalb delegiert: HR kann die Kündigung erledigen oder man lässt die gesperrte Schlüsselkarte für sich sprechen. Doch auf diese Weise wird auf den letzten Metern noch viel Porzellan zerschlagen: Die Gekündigten fühlen sich – zu Recht – schlecht behandelt, die verbleibenden Mitarbeiter*innen sind verunsichert.

Dabei lassen sich Kündigungen mit einigen Tipps konstruktiv gestalten, zum Vorteil von Mitarbeitenden, Unternehmen und Führungskraft (bitte beachten Sie, dass diese Hinweise keine Rechtsberatung darstellen):

Ebenso wie Auswahlgespräche sind Kündigungsgespräche **Aufgabe der Führungskraft**. Auch wenn es Ihnen unangenehm sein sollte, die Kündigung Ihnen leidtut oder Sie persönlich nicht dahinterstehen sollten – führen Sie das Kündigungsgespräch selbst.

Kommen Sie im Kündigungsgespräch zügig zum Punkt (kein Small Talk) und vermitteln Sie die zentrale Botschaft klar: „Wir kündigen Ihren Arbeitsvertrag.“ Begründen Sie die Trennung sachlich und erläutern Sie die Rahmenbedingungen (Fristen, Abfindung ...) und nächsten Schritte (auch schriftlich). Am Ende des Gesprächs sollte Raum für Fragen der Mitarbeiter*innen sein.

Haben Sie keine Angst vor emotionalen Reaktionen wie Ärger oder Trauer. Wenn diese sich im Gespräch Bahn brechen, lassen Sie den Mitarbeitenden Zeit, sich zu fassen. Sollte es einmal nicht möglich sein, das Gespräch fortzusetzen, bieten Sie zeitnah einen alternativen Termin an.

Bereiten Sie sich auf Einwände vor, beispielsweise: „Wieso ausgerechnet ich, das ist nicht fair.“ Oder: „Ich schalte einen Anwalt ein, dann werden Sie schon sehen.“

Bieten Sie ggf. Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung an, beispielsweise durch eine Outplacement-Beratung.

Kündigungen können viel Unruhe im Unternehmen auslösen. Mitarbeitende fragen sich vielleicht: „Was wird jetzt aus meinem Job?“ Oder: „Warum musste (ausgerechnet) XY gehen?“ Damit die Gerüchteküche gar nicht erst entsteht, informieren Sie die **verbliebenen Mitarbeitenden** zeitnah und so offen wie möglich, idealerweise im persönlichen Gespräch.

6.4 ABSCHIED

Der erste und der letzte Eindruck bleiben. Mit einer professionellen Verabschiedung können Sie zum Ende eines Arbeitsverhältnisses eine positive Note setzen und viel dafür tun, dass Mitarbeitende Sie und Ihr Unternehmen in guter Erinnerung behalten.

Die geeigneten Foren dafür sind Team-Meetings und Einzelgespräche, ggf. auch ein Hinweis im Intranet, in Teams oder via E-Mail. Denken Sie auch daran, externe Ansprechpartner*innen mit einer wertschätzenden Nachricht zu informieren.

Praxistipp: Verabschiedungsnachricht

Sorgen Sie dafür, dass Nachrichten zum Ausscheiden von Mitarbeiter*innen mit diesen abgestimmt sind und es einen einheitlichen Wortlaut gibt, besonders wenn es externe Kontakte betrifft.

Ein **Danke** gehört auf jeden Fall zu einem professionellen Abschied (insofern es sich nicht um eine verhaltens- oder leistungsbedingte Kündigung handelt), verbunden mit dem Erwähnen ausgewählter Erfolge. Abgerundet wird die Verabschiedung ggf. durch einen Umtrunk und Blumenstrauß. Wünschen Sie Ihren ehemaligen Mitarbeitenden alles Gute und drücken Sie ruhig Ihr Bedauern über diesen Schritt aus. Ihre Mitarbeiter*innen werden Ihr Unternehmen auf diese Weise in guter Erinnerung behalten und besser darüber sprechen.

Wenn Mitarbeitende von sich aus kündigen, bietet sich ein **Exit Interview** über die Gründe an. Die folgenden **Impulsfragen** eignen sich dazu, ein differenziertes Bild zu bekommen:

- Aus welchen Gründen haben Sie sich dazu entschlossen, eine neue Aufgabe außerhalb unseres Hauses anzunehmen?
- Welche Faktoren auf unserer Seite waren ausschlaggebend dafür, dass Sie sich für einen Wechsel entschieden haben?
- Was hätten wir ändern können/müssen, damit Sie geblieben wären?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wie schätzen Sie die folgenden Aspekte Ihrer Tätigkeit bei uns ein?
 - Aufgabe
 - Weiterbildung & Karriereentwicklung
 - Unternehmenskultur
 - Zusammenarbeit mit Ihren Kolleg*innen
 - Zusammenarbeit mit der Führungskraft
 - Gehalt und Nebenleistungen

Überlegen Sie auch, ob und wie Sie mit Mitarbeiter*innen über das Beschäftigungsverhältnis hinaus **Kontakt halten** wollen, beispielsweise über Social Media oder ein Alumni-Netzwerk. Waren Sie im Wesentlichen zufrieden mit der Zusammenarbeit, halten Sie die Tür für die betreffenden Mitarbeiter*innen offen: „Sollten Sie es sich doch einmal anders überlegen – ich würde mich freuen, Sie wieder im Team zu begrüßen.“

Zusammenfassung

- Über das Talent-Management im Alltag hinaus ist das Karriere-Management eine wichtige Führungsaufgabe.
- Für ambitionierte Potenzialträger bieten sich Fach-, Projekt- und Führungskarrieren an.
- Top-Talente zu fördern hilft, diese zu halten. Sollte das nicht mehr möglich sein, ist es sinnvoll, diese bei einem externen Wechsel zu unterstützen.
- Wenn eine Trennung vom Unternehmen ausgeht, nutzt eine professionelle Trennungskultur allen Beteiligten.
- Einen professionellen Abschied behalten Mitarbeitende in guter Erinnerung, ebenso wie Sie und das Unternehmen.

REFERENZEN

- ¹ In Deutschland geben im Jahr 2022 13% der befragten Mitarbeiter an, eine hohe emotionale Bindung an ihrem Arbeitgeber zu haben, 87% geben an, eine geringe oder keine Bindung zu haben, Gallup Engagement Index 2022, www.gallup.com/de (Download).
- ² In Anlehnung Hossiep, Rüdiger/Paschen, Michael: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Göttingen 2003.
- ³ Hilfreich können in diesem Kontext auch die Zukunftskompetenzen des World Economic Forum sein: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>.
- ⁴ Bochumer Inventar: <https://www.testzentrale.de/shop/bochumer-inventar-zur-berufsbezogenen-persoelichkeitsbeschreibung.html> oder <https://www.testentwicklung.de/testverfahren/bip.html.de>
Gallup Strengthsfinder (Buch mit PIN): Roth, Tom: Entwickle Deine Stärken, Frankfurt 2022.
Belbin: <https://www.belbin.com/about/belbin-reports/individual-reports>
- ⁵ Hofstede, Geert: Interkulturelle Zusammenarbeit, Wiesbaden 2003.
- ⁶ Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles: Riding the Waves of Culture, Boston 2020.
- ⁷ Rokeach, Milton: Understanding Human Values, Florence 2008.
- ⁸ McClelland, David C.: Human Motivation, Cambridge 2009.
- ⁹ Csikszentmihályi, Mihály: Flow, Stuttgart 2017.
- ¹⁰ Schuler, Heinz/Prochaska, Michael: Leistungsmotivationsinventar, Göttingen 2001.
- ¹¹ Im Rahmen der Auswahl von Mitarbeitenden spielt auch das angrenzende Thema Personalmarketing eine immer wichtigere Rolle, das im Kern allerdings Aufgabe von HR ist.
- ¹² „Lufthansa Technik wirbt um Quereinsteiger“, aero.de, 21.02.2023.
- ¹³ Das unstrukturierte Interview ist geprägt vom spontanen Austausch und kommt ohne vorbereiteten Fragenkatalog aus; die gewonnenen Informationen sind eher zufällig und Kandidaten kaum miteinander vergleichbar.
- ¹⁴ Ein Teilnehmer eines Workshops hat dafür den Begriff „Kompetenz-Bingo“ geprägt.
- ¹⁵ Gefunden auf zitate.eu.
- ¹⁶ Gabrisch, Jochen: Führungsinstrument Mitarbeiterkommunikation, Bonn 2020.
- ¹⁷ Gefunden auf zitat-des-tages.de.
- ¹⁸ Nerdinger, Friedemann: Motivation von Mitarbeitern, Göttingen 2003.
- ¹⁹ OKR für Unternehmen – ein vollständiger Guide, Seite 16, workpath.com (Download).
- ²⁰ Bruckschen, Ines/Op gen Oorth, Svenja: Frag dich in Führung, München 2021.
- ²¹ „Investieren in Fortbildung“, Spiegel 02.02.2023, Interview mit Julian Kirchherr zu der McKinsey-Studie „Performance through People“.
- ²² Berechnet auf Basis von 1.600 Arbeitsstunden jährlich.
- ²³ Aufgrund des deutschen Arbeitsrechts bezieht sich dieses Kapitel vor allem auf Deutschland; in der Schweiz beispielsweise können sich Führungskräfte deutlich einfacher von Minderleistern trennen.