



LEITFADEN MITARBEITERENTWICKLUNG

Oder, wie man für die Arbeit seiner Mitarbeiter den optimalen Wirkungsgrad erreicht, ohne das Rad neu erfinden zu müssen.

www.janosch-felde.de

WORUM ES GEHT

Ihre Mitarbeiter sind ausnahmslos hochmotiviert, zuverlässig und schöpfen ihr Potential voll aus. Ihr Unternehmen nutzt moderne, digitale Werkzeuge und Agile Methoden in allen Bereichen durchweg effizient und Sie haben Ansprechpartner für unterschiedliche Herausforderungen in der Zusammenarbeit installiert. Nachwuchssorgen oder Unternehmensnachfolge haben Sie gemeistert und Ihre Lieferanten sind zuverlässig – alles läuft wie am Schnürchen.

Und damit das alles auch wirklich so werden kann, halten Sie diesen Leitfaden in der Hand.

ANSATZ

Mitarbeiter sind die zentrale Ressource eines Unternehmens. Der Unternehmer kann nur einen begrenzten Teil der Arbeit selbst erledigen. Er beschäftigt Mitarbeiter, um für das Geschäft wichtige Dinge in seinem Sinne und für Ihn zu erledigen. Dabei ist der Wirkungsgrad der Arbeit der Mitarbeiter maßgeblich für den Erfolg des Unternehmens. Bedingungen zu schaffen, bei denen der Wirkungsgrad auf den unterschiedlichen Ebenen möglichst gut ist, ergibt sich somit von sich aus.

Richtig angewandt entstehen so enorme Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen. Gemeinsam werden sie modern, zukunftsfähig und befördern sich gegenseitig durch ihren Erfolg.

Dazu, wie das gehen kann, möchte ich auf den folgenden Seiten einen Einblick anbieten.

Copyright

Janosch Felde, Kirchweg 8, 35112 Fronhausen, www.janosch-felde.de



Permission is granted to copy, distribute and/or modify this document under the terms of the GNU Free Documentation License, Version 1.2 or any later version published by the Free Software Foundation; with no Invariant Sections, no Front-Cover Texts, and no Back-Cover Texts. Image copyrights remain under CC with the creators: Arlo Barnes, Ruvim Noga, J.Felde.

HINTERGRUND

Im Mittelpunkt meiner Arbeit steht die Schaffung kreativer, langfristiger tragender Lösungen im Angesicht von schwierigen Situationen, Veränderung und Herausforderungen. Dies gilt sowohl im Wirtschaftskontext mit Bezug auf Führungs- und Entwicklungsfragen als auch für individuelles Coaching. Zentral dabei ist immer der Ansatz, die Beteiligten gemeinsam dazu zu bringen, sich an einem Prozess zu beteiligen, der am Ende vorteilhaft und gewinnbringend für alle sein wird, die sich darauf einzulassen bereit sind.

Dabei stütze ich mich auf viele Jahre Erfahrung als Manager von technischen Projekten und Produkten, u.a. für den Weltmarktführer von Carsharingsystemen, als auch auf meinen Hintergrund als Psychosozialer Berater und die damit verbundene Erfahrung.

Die besondere Schlüsselkompetenz, die ich als Alleinstellungsmerkmal bieten kann, ist die Verbindung eines technischen Hintergrunds mit umfangreicher Projekterfahrung einerseits und einer psychologischen Ausbildung andererseits. Diese Verbindung geht über das hinaus, was man sowohl bei klassischen Coaches als auch im Portfolio von Beratern für Unternehmensentwicklung normalerweise findet.

Ich unterstütze Mitarbeiter, Führungspersonen und Unternehmen aus den unterschiedlichsten Industriezweigen wie auch Startups und Familienbetriebe, ihre spezifischen Probleme zu lösen (z.B. Entscheidungsfindung, Entwicklung von Sozialkompetenz, Beziehungs- und Feedbacktraining, musterbasiertes Verhalten etc.).

Im Mittelpunkt meiner Arbeit steht stets der Mensch, seine Kompetenzen, Persönlichkeit, Werte und, im Kontext von Business-Coaching, insbesondere seine Arbeitsbedingungen.

An der Schnittstelle zwischen dem individuellen Mitarbeiter und den Arbeitsbedingungen, in denen er tätig ist, befindet sich Potential, mit dem für alle Beteiligten signifikante Verbesserungen geweckt werden wollen.

ASPEKTE DER MITARBEITERENTWICKLUNG

Der Versuch, Dinge und Umstände zu verändern, ist wenig aussichtsreich, wenn er nicht die Rahmenbedingungen berücksichtigt. Insbesondere in der Arbeitswelt gilt es zu einem Sachverhalt die begleitenden, ggf. verschränkten, Gegebenheiten auf verschiedenen Ebenen einzubeziehen.



Veränderungen wirken meist nicht eindimensional, sondern auf das vorgefundene System.

So kann es sein, dass z.B. kommunikative Kompetenzen eines Mitarbeiters nur dann vollständig zur Geltung kommen können, wenn er z.B. technisch in die Lage versetzt wird, **selbstständig** zeitnahen Zugriff auf Informationen zu erlangen oder er sich **sicher darin fühlen kann**, vollständig in Übereinstimmung mit dem Auftrag, den er gegenwärtig bei sich sieht, zu handeln.

TYPISCHE HÜRDEN

Es gibt eine Reihe klassischer Gründe, aus denen Organisations- und Mitarbeiterentwicklung oft abgelehnt oder „auf später“ verschoben werden. Alle sind genauso nachvollziehbar und verständlich, wie sie zu hinterfragen sind.



Keine Zeit

Dringende operative Themen nehmen die Zeit der Mitarbeiter (und Geschäftsführung) in einem Maße in Anspruch, die keinen Raum dafür lassen, sich darum zu kümmern, wie dieser Zustand abzustellen wäre.



Kein Glaube an den Nutzen

Das Bild des eigenen Unternehmens, der eigenen Führungsqualitäten oder der Mitarbeiter ist so, dass es nicht vorstellbar ist, etwas zu verändern oder zu verbessern.



Unklare Zielvorstellung

Es ist nicht vorstellbar, welche Entwicklung von Mitarbeitern einen Vorteil bringen soll. Dies lässt die Idee, Geld und Zeit dafür zu investieren, wenig zielführend erscheinen.



Trägheit

Der Umstand, dass man es bis jetzt auch so geschafft hat, wird als Argument hergenommen, um die Sinnhaftigkeit einer Investition in Mitarbeiterentwicklung zu verneinen.



Veränderungsängste

Die Sorge, dass gestärkte Mitarbeiter funktionierendes zu gefährden, oder Veränderungen in bewährten Abläufen sich negativ, gar katastrophale auswirken könnten sorgt für Scheu und Zurückhaltung.

MOTIVATION

Es hat sich gezeigt, dass **Mitarbeiterentwicklung** und **Business Coaching** eng zusammen hängen. Das isolierte Bearbeiten spezifischer Fragen verläuft selten befriedigend.

Zugleich muss dies nicht eine weitere, nahezu unerfüllbare, endlose Aufgabe auf der ohnehin überfüllten Agenda der Unternehmensleistung bedeuten, denn ebenfalls hat sich gezeigt, dass sich **viele Vorteile mit vergleichsweise sehr wenig Aufwand erzielen lassen**. Eine umfassende Digitalisierung aller Unternehmensbereiche oder restlose Umstellung auf Agile Methodik ist selten zielführend und steht auch oft bzgl. Aufwand und Nutzen nicht im Verhältnis. Dies zu analysieren und zu bewerten ist jedoch maßgeblich.

Das Lancieren einer überschaubaren Anzahl gezielter, dedizierter Maßnahmen schafft für gewöhnlich bereits kurzfristig enorme, tragende Verbesserungen. Dabei ist es nebensächlich, ob dabei der Fokus auf Coaching von Führungsmitarbeitern, Schaffung von Prozesssicherheit, Dokumentation oder HR-Digitalisierung liegt. Angestrebte und erzielt können gewöhnlich die folgenden Effekte:

- **verbesserter Wirkungsgrad von Arbeitszeit**
- **erhöhte Zufriedenheit**
- **erhöhte Leistungsfähigkeit**
- **erhöhter Leistungswille**
- **Qualität und Quantität der Arbeit verbessern sich**
- **Defizitabbau**
- **erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen**
- **Attraktorenfunktion für neue Mitarbeiter**
- **Fluktuationsreduzierung**
- **Anpassungs- und Stressresistenz**
- **Qualifikationswilligkeit**
- **deutlich geringerer Krankenstand**
- **Bereitschaft zur Mitarbeit an Kompetenzrahmenmodellen zur Einschätzung und Diskussion von Leistung auf verschiedenen Ebenen**

KERNASPEKTE DER VERFAHRENSWEISE

Fragen und Zuhören

01 Offen miteinander sprechen. Zuhören, wertschätzen, hinterfragen.

Ziele und Wünsche

02 Ideen dazu entwickeln, was/wie es besser gehen könnte.

Muster und Systeme

03 Dynamik der Zusammenhänge bestimmen. Potentiale aufdecken.

Messbarkeit

04 Wie wollen wir bestimmen, was funktioniert und was nicht?

Maßnahmen

05 Was muss getan werden?

Feedback

06 Wie kommt an, was wir machen? Was daran soll anders sein?

Adaption

07 Art und Richtung der Anpassung bewerten. Wo nötig, Veränderungen vornehmen.

Es gilt die Regel, dass sehr viel durch bereits erstaunlich wenig erreicht werden kann und es gilt, **die niedrig hängenden Früchte zu ernten**. Ein mächtiger Teil an Vereinfachung, Zeitersparnis und Effizienz können bereits durch scheinbar erstaunlich kleine Anpassungen, z.B. im Kommunikations- oder Koordinationsbereich, geschaffen werden.

BEISPIELE FÜR DIGITALISIERBARKEIT IM UNTERNEHMEN



Mitarbeiter, egal ob in Führungspositionen oder nicht, profitieren von regelmäßiger Reflektion zur eigenen Arbeitsweise. Dabei spielt die **Orientierung an Unternehmenswerten und eigenen, individuellen Zielen** eine entscheidende Rolle für Zufriedenheit und Motivation. Ziel ist es, den eigenen (Arbeits-) Alltag zielorientierter, konstruktiver, erfolgreich zu erleben.

Coaching ist dazu da, eine Positivspirale wie zuvor beschrieben für Menschen in Gang zu setzen oder, im Kontext von Stressmanagement oder Burnoutprävention in Gang befindliche Negativspiralen zu durchbrechen und umzukehren.

Die Anzahl und Tiefe von Missverständnissen reduzieren sich erfahrungsgemäß enorm und es kommt sehr viel häufiger dazu, dass spontan einvernehmliches Verständnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer innerhalb von Arbeitsgruppen oder im Kollegenkreis entsteht. **Allgemein entsteht deutlich stärkere Zufriedenheit und Wohlwollen im Miteinander.**

Im Rahmen bestehender problematischer Szenarien, wenn sich Mitarbeiter z.B. unangemessen verhalten oder Anforderungen nicht gerecht werden, können durch Coaching Ursachen gefunden und für gewöhnlich überwunden werden.

Der Coaching-Ansatz, den ich nutze, stützt sich auf **Wertorientierung** und hat zum Ziel, alle Beteiligten an den Wertnormen des Unternehmens orientiert zusammenzubringen.

VISIONSENTWICKLUNG

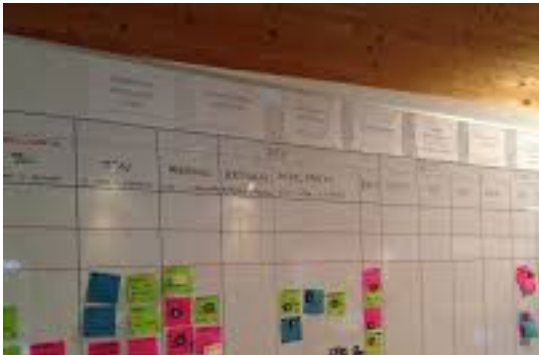
Man spricht gerne davon, dass *Wer Visionen hat, zum Arzt gehen sollte*. Stimmt!

Im Führungsumfeld ist aber auch das Gegenteil wahr: **Wer keine Visionen für seinen Verantwortungsbereich hat, sollte sich ebenfalls helfen lassen**, denn an der Vision richten sich Ziele aus, die notwendig sind, um Maßnahmen abzuleiten. Gefährlicher noch als Visionen sind für Unternehmen deren Abwesenheit.

AGILE METHODEN

Agile Methoden tragen den Kern in sich, Mitarbeiter und Teams dazu zu ermächtigen, selbstständig zu handeln, kompetent auf Veränderungen zu reagieren und zugleich Strukturen zu bieten, die diese Freiheiten mit Handlungssicherheit unterstützen und für Transparenz zu sorgen.

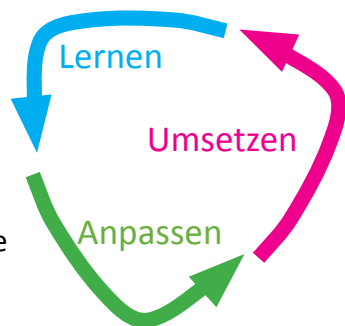
KANBAN



Kanban ist eine Methode, bei der die Anzahl paralleler Arbeiten, der Work in Progress (WiP), begrenzt und somit kürzere Durchlaufzeiten erreicht und Probleme (insbesondere Engpässe) schnell sichtbar gemacht werden.

SCRUM

Scrum beruht auf der Erfahrung, dass viele Projekte zu komplex sind, um vor Beginn in einen vollumfänglichen Plan gefasst werden zu können. Unklarheiten lassen sich beseitigen, indem Zwischenergebnisse geschaffen werden. Anhand dieser Zwischenergebnisse lassen sich die fehlenden Anforderungen und Lösungstechniken effizienter finden als durch eine abstrakte Klärungsphase.



HR- STRUKTUREN

Die Zusammenarbeit in Unternehmen braucht Struktur. Für Mitarbeiter ist es wichtig, über die eigene Vermutung hinaus zu wissen, wie ihr Stand im Unternehmen ist. Das klassische Jahresgespräch ist hier in den letzten Jahren in die Kritik geraten.

KOMPETENZRAHMEN

Abhängig von den Werten des Unternehmens (z.B Fachkenntnisse, konstruktive Zusammenarbeit etc.) wird die Sicht mit dem MA zusammen anhand eines Kompetenzrahmens diskutiert. Maßgeblich ist hier, dass dieses Gespräch sich ausschließlich um die Kompetenzen und Potentiale des Mitarbeiters dreht. Ein Gehaltsgespräch findet entkoppelt zu einem anderen Zeitpunkt statt.

Hintergrund ist – die Führung möchte dem Mitarbeiter klar machen, wo sie Stärken und Schwächen sieht. Im Idealfall möchte sie, dass der Mitarbeiter darauf einsteigt und daran arbeitet, gemeinsam Besprochenes umzusetzen. Der Mitarbeiter möchte sich und seine Arbeit wertgeschätzt wissen und eine Wasserstandsmeldung dazu bekommen, wie er gesehen wird. Beides kann deutlich konstruktiver stattfinden, wenn nicht das Damoklesschwert von mehr oder weniger Gehalt die Inhalte dieses Gesprächs begetet.

FEEDBACKKULTUR

Klare Feedbackregeln sorgen für wertschätzende, klare, konstruktive Rückmeldung und führen somit dazu, dass das Miteinander positiv und entwicklungsorientiert stattfinden kann.

KONSTRUKTIVE FEHLERKULTUR

Einführung einer sog. *blameless*-Fehlerkultur dient dazu dafür zu sorgen, dass der Fokus nicht mehr darauf liegt, wer einen Fehler gemacht hat und wie er zu bestrafen ist sondern dazu, wie in Zukunft Fehler dieser Art zu vermeiden sind.

STRESSMANAGEMENT

Ohne Stress geht es nicht und wird langweilig, mit zuviel geht es auch nicht, Fehler passieren, die Gesundheit leidet.

Die Kunst ist es den Flow hinzubekommen, ein reizerhaltendes, angenehmes, aktivierendes Level an Stress, so dass der Arbeitstag wie im Flug vergeht und man hinterher regelrecht baff ist, wie viel man geschafft hat, sich beflügelt fühlt.

AUFTRAGSKLÄRUNG

Teil der wertorientierten Führung ist es, Aufträge nicht nur möglichst genau zu formulieren sondern vielmehr klar zu artikulieren, was dabei warum wie wichtig ist. Arbeiten, die auf Grundlage klarer Aufträge erledigt werden, sind gewöhnlich qualitativ deutlich besser ausgeführt und für den Ausführenden befriedigender.

RETROSPEKTIVEN

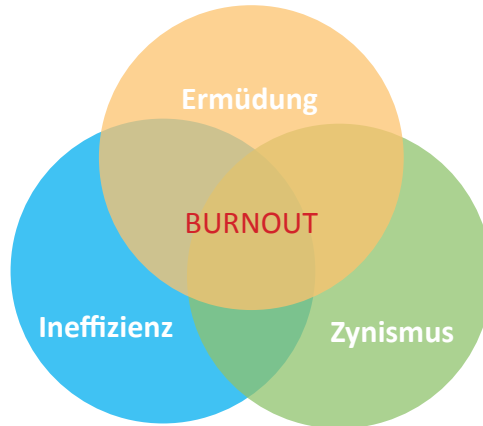
Regelmäßiges Reflektieren der eigenen- und der Teamarbeitsweise in der Gruppe (ggf. zu Anfang moderiert, später auf Basis eigener, erlernter kommunikativer Kompetenzen) legt verbesserungswürdige Muster, Haltungen und Bedürfnisse offen.

STANDUPMEETINGS

Regelmäßiges kompaktes Austauschen über die eigenen Aufgaben, die eigene Belastungssituation in engem, strukturierten Rahmen und auf Basis klarer Regeln sorgt für rasche Unterstützung, falls notwendig und dient auch der Kontrolle beschlossener Aktionen oder Verhaltensweisen aus den Retrospektiven.

BURNOUTPRÄVENTION

Burnout ist eine häufig verbreitete Erkrankung bei Werkstätigen die nicht selten langfristig gravierende Auswirkungen bis hin zur ganz- oder teilweisen dauerhaften Arbeitsunfähigkeit führen kann.



Ursachen sind mannigfaltig, nicht selten aber durch ungesunde Konstellationen im Arbeitsumfeld (z.B. keine Saubere Ausarbeitung der Trennung von Verantwortungsgefühl und Verantwortungsbewusstsein) begünstigt. Insbesondere Leistungsträger sind in Unternehmen überdurchschnittlich häufig Opfer von Burnout.

Auch Menschen in Bindeglied-Positionen die viel Verantwortung aber nur eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten haben fallen überdurchschnittlich häufig Burnout zum Opfer.

Wesentlicher Bestandteil der Burnoutprävention ist die Untersuchung der Strukturen im Unternehmen auf Konstellationen dieser Art sowie die Arbeit mit gefährdeten Mitarbeitern im Kontext von Coaching. Wirkungsvolle Prävention verlangt oftmals, dass flankierend organisatorischen Maßnahmen zur Verbesserung der Situation geschaffen werden.

Im Übrigen sind ebenfalls sehr häufig Unternehmer selbst bzw. ihr Führungskreis Opfer von Burnout.



Falls Sie Lust auf den Austausch zu einem bestimmten Thema haben oder sich fragen, ob Ich Ihnen weiterhelfen kann, freue ich mich über Ihre Nachricht.

JF

Janosch Felde
Psychosozialer Berater

www.janosch-felde.de
Tel. 0156 785 774 33

mail@janosch-felde.de