

# Menschen, Produkte und Profite – Teil 2

## MFG – Das Mitarbeiterfördergespräch

Eines wichtiges Instrument für eine gezielte Personalentwicklung ist das Mitarbeiter-Fördergespräch. Dieser Teil unserer Serie über Personalentwicklung soll die Potentiale gut geführter Mitarbeiterfördergespräche veranschaulichen und gleichzeitig vor den Stolpersteinen warnen.

Eine gezielte, praxisnahe und den Ressourcen eines mittelständischen Unternehmens angepasste Personalentwicklung funktioniert nicht ohne eine gründliche und solide Bedarfsanalyse. Wenn man Mitarbeiter übernehmen will, sollten die Beteiligten wissen, in welche Richtung sie entwickelt werden wollen und sollen. Soll die soziale Kompetenz gefördert werden? Die Methoden-Kompetenz? Oder soll die Fach-Kompetenz gesteigert werden? Um das zu entscheiden, ist es notwendig, erst einmal herauszufinden, wo die Entwicklungspotentiale des Mitarbeiters liegen. Gibt es akuten Verbesserungsbedarf in einem Kompetenz-Bereich, oder soll die Personalentwicklung künftige Aufgaben vorbereiten? Das lässt sich nur zusammen mit den jeweiligen Mitarbeitern im Rahmen einer Bedarfsanalyse ermitteln. Grundsätzlich gilt, je besser die Analyse, desto genauer können die Maßnahmen bestimmt werden, aber desto zeit- und kostenintensiver ist das Verfahren. Trotzdem sollte möglichst eine 360 Grad Beurteilung angestrebt werden. Zur Beurteilung eines Mitarbeiters wird im Alltag sehr gerne von den Führungskräften die Mitarbeiterbeurteilung durch den Vorgesetzten eingesetzt. Existieren Konflikte zwischen dem beurteilendem Vorgesetzten und dem zu fördernden Mitarbeiter, besteht zwangsläufig die Gefahr, dass die Beurteilung subjektiv verzerrt ist. Auch Schwächen des Vorgesetzten selber vor allem im Bereich soziale Kompetenz, kann das Ergebnis der Beurteilung negativ beeinflussen. Deshalb sollten immer mehrere Beurteilungsmethoden eingesetzt werden, um ein möglichst objektives Bild zu erhalten. Ein äußerst interessantes Mittel ist die Selbstbeurteilung, sie erlaubt zum einen die Sichtweise des Mitarbeiters kennen zu lernen, aber auch eine Einschätzung, inwieweit die Selbstwahrnehmung mit den

Einschätzungen der Kollegen und Vorgesetzten korreliert. Denn stehen künftige Führungsaufgaben im Raum, ist Reflektionsfähigkeit eine wichtige Fähigkeit. Auch die Beurteilung durch Kollegen aus dem direkten Arbeitsumwelt gibt wertvolle Hinweise auf sogenannte „Soft-Skills“ und mögliche fachliche Talente. Vor allem, wenn es um Mitarbeiter geht, die bereits Führungsaufgaben ausüben, ist eine Beurteilung des Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter unbedingt zu empfehlen. Stehen grundsätzlich neue Aufgaben an oder stehen mehrere Mitarbeiter zur Auswahl, kann ein Assessment-Center ein probates Mittel sein. Grundsätzlich sollte dabei aber beachtet werden, dass einzelne Beurteilungsmethoden und die Meinungen einzelner Kollegen für sich genommen immer subjektiv beeinflusst sein können. Deshalb sollten immer mehrere Methoden angewendet werden, um ein möglichst objektives Bild des zu fördernden Mitarbeiters zu erhalten.

### Das Mitarbeiter-Fördergespräch

Die Autoren haben sich schon vor längerer Zeit entschieden, den Begriff „Beurteilungsgespräch“ zugunsten des Begriffs „Fördergespräch“ auszutauschen. Für eine Vielzahl befragter Mitarbeiter assoziiert „Beurteilung“ sehr oft „Verurteilung“ – vermutlich durch mancherlei schlechte Erfahrung mit dieser Art von Entwicklungsgesprächen. Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass die Nutzung von „Mitarbeiterfördergesprächen“ in erster Linie auf das Bewusstmachen vorhandener beruflicher Stärken abzielen sollte und nicht primär dem Nachweis defizitärer Leistung, die begrifflich am besten als „Verbesserungspotential“ beschrieben werden sollte.

Wie implementiert man das Mitarbeiterfördergespräch sinnvoll in einem mittelständischen Unternehmen? Grund-

### Die Struktur des Mitarbeiter-Fördergespräches

- Angaben zur Person
- Zielerreichungsgrad im Förderzeitraum
- wirtschaftliche Ziele
- organisatorische Ziele
- Entwicklungsziele
- Kernaufgabenerledigung
- Persönliche Attribute
- Arbeitsverhalten
- Führungsverhalten (nur bei Führungskräften mit Personalverantwortung)
- Zwischenfazit
- Überprüfung der Arbeitssituation
- Zielvereinbarung

Ein Formular mit diesen Inhalten finden sie unter [www.menschen-oberflaechen.de](http://www.menschen-oberflaechen.de) zum Download

### Die Autoren:

Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beschäftigen sich seit rund 20 Jahren mit dem Thema Personalentwicklung. Sowohl zahlreiche Global-Player als auch regionale Unternehmen ließen sich von den beiden Beratern Konzepte für Personalentwicklungs-Maßnahmen erstellen und deren Umsetzung betreuen. Die Erfahrungen von Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beim Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Implementierung von Personalentwicklungs-Strukturen sollen interes-



sierten Firmen die Möglichkeit bieten, einen Einblick in den Themenkomplex zu bekommen und darüber hinaus Anhaltspunkte für eine eventuelle Umsetzung im eigenen Umfeld liefern.

Wolfgang Kohl  
Florettweg 23  
42651 Solingen  
Tel. +49 212 43362  
[www.menschen-oberflaechen.de](http://www.menschen-oberflaechen.de)



Dieter Laurinat  
Schäferstraße 42  
44623 Herne  
Tel. +49 2323 17840  
[www.laurinat-menschen.de](http://www.laurinat-menschen.de)

## Hinweise für die Durchführung von Fördergesprächen:

- Gespräche nicht bei hoher Arbeitsbelastung „reinquetschen“, sondern Zeiteinplanen und sie notfalls verschieben
- Die Gespräche sollten in vertrauensvoller, nicht öffentlicher Umgebung stattfinden
- Schwelende Konflikte im Unternehmen sollten nicht in das Fördergespräch hineingetragen werden
- Klartext reden: nicht ausreichende Leistungen müssen als solche angesprochen werden. Relativierungen verwischen das Ergebnis
- Auf gleichmäßige Verteilung der Gesprächsanteile achten. Dauermonologe der Führungskraft können den Eindruck eines „Verkündigungsgespräch“ erwecken
- Konkrete „Ziele“ definieren, keine Absichtserklärungen abgeben
- Nicht vergessen: es geht um „Fördern“ und „Stärken stärken“, nicht um das Herumreiten auf Problemen und Defiziten
- Die „Kernaufgaben“ klar definieren

sätzlich sollten diese Gespräche einmal im Jahr durchgeführt werden. Wesentliche Voraussetzung für den angestrebten Nutzen ist aber, dass eine Vorbereitung und Nachbereitung der Gespräche erfolgt, der Zeitaufwand sollte dabei gedrittelt werden. Das heißt, es sollte genügend Zeit für die Vorbereitung (etwa zwei Wochen) und die Durchführung (etwa eine Stunde) vorhanden sein. Mit der Nachbereitung entsteht also ein effektiver Zeitaufwand von rund drei Stunden. Außerdem sollten sowohl Mitarbeiter als auch die verantwortliche Führungskraft das Ziel und den Sinn des MFG kennen, akzeptieren und aus eigenen Antrieb verfolgen. Zudem müssen die Bewertungskategorien eindeutig sein und das Gesprächsergebnis sollte in Form von vereinbarten „Zielen“ im folgenden „Förderzeitraum“ ergebnisorientiert kontrolliert werden. Das ist entscheidend für den langfristigen Erfolg von Personalentwicklung. Denn sehr oft kann man feststellen, dass die anfängliche Euphorie und Bereitschaft der beteiligten Gesprächspartner zwar recht groß war. Angesichts des notwendigen Aufwands zur Vorbereitung, Durchführung und vor allem Nachverfolgung der Ergebnisse ließ diese aber zügig nach. Deshalb bedarf es gerade an dieser Stelle einer klar definierten firmeninternen Hauptverantwortung für das MFG-Handling, das sich nicht nur als begleitende Servicefunktion für das MFG versteht, sondern auch als aufmunternde und treibende Kraft für die nachhaltige Qualitätssicherung für den gesamten Förderprozess agiert. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Personalentwicklung „einschläft“. Grundsätzlich muss sich die Führungskraft für eine erfolgreiche Personalentwicklungsmaßnahme folgenden drei Hauptaufgaben stellen: Sie muss dafür sorgen, dass die vereinbarten Ziele durch die Mitarbeiter erreicht werden. Deshalb muss sie optimale Rahmenbedingungen für Mitarbeiter schaffen. Zudem muss die Führungskraft die Potentiale ihrer Mitarbeiter erkennen, richtig einschätzen und reifegradspezifisch fordern und fördern. Das bedeutet, sie muss ihre Mitverantwortung für einen gezielten Weiterqualifizierungsprozess ihrer Mitarbeiter erkennen, akzeptieren und als „Coach“ umsetzen.

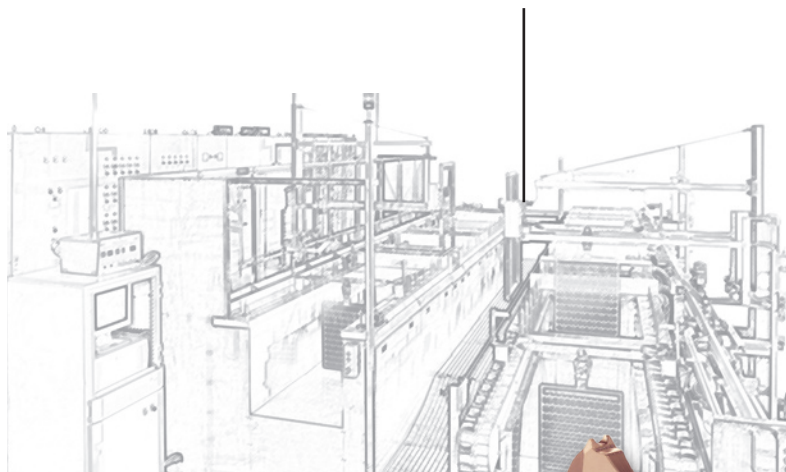
Wenn das erreicht wird, kann das „Fördergespräch“ ein erfolgreiches Instrument sein, das die Informationen und Ziele liefert, die für eine erfolgreiche Personalentwicklung gebraucht werden! ●

## Vorschau

Teil 3 der Serie "Menschen, Produkte und Profite" wird sich in der mo Ausgabe 7/8 2010 mit den Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte beschäftigen. Thema werden unter anderem der Umgang mit Lob und Kritik sein.

# Oberflächenbeschichtung im Gestellautomat –

## Technik, die **MehrWert** schafft!



- ökonomisch
- präzise
- zuverlässig



### Oberflächenbeschichtung für dekorative und technische Teile

- Eignung für Klein- und Großserienproduktionen
- Konstante Präzision und Qualität bei max. Fertigungsökonomie
- Vielfältige Kombinationsmöglichkeiten im Schichtaufbau
- Profitieren Sie von unseren Erfahrungen aus eigener Entwicklung und Produktion von Galvanochemikalien sowie von Edelmetallhalbzeugen



**HEIMERLE+MEULE**

Heimerle+Meule GmbH · Gold- und Silberscheideanstalt  
Dennigstraße 16 · 75179 Pforzheim · Tel. 07231 940-0  
www.heimerle-meule.com

goldrichtig für dental schmuck technik