

Talent-Konferenz: Wie Management Teams ihre Direktunterstellten gemeinsam entwickeln.



Managertool #22

Die Reihe ‚Managertools‘ richtet sich an Führungskräfte, die sich schnell und direkt informieren wollen, wie sie typische Leadership-Herausforderungen konkret lösen können. Für Fragen und Erläuterungen kontaktieren Sie Caspar Fröhlich unter caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch.

Die praxisorientierten ‚Managertools‘ stehen Ihnen auf der Website www.froehlich-coaching.ch zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.

Talent-Konferenz: Wie Top Management Teams ihre Direktunterstellten gemeinsam entwickeln.

Kontext

Es ist zentrale Aufgabe jeder Management Stufe, die Führungskräfte der nächsten Stufe zu entwickeln. In Organisationen bestehen dazu manchmal entsprechende Tools und Vorgehensweisen, doch oft sind diese etwas bürokratisch und kompliziert. Deshalb stelle ich hier ein Vorgehen vor, das pragmatisch mit wenig Aufwand durchführbar ist und eine positive Wirkung auf die Unternehmenskultur hat. Meine Empfehlung ist es, diese „Routine“ im auf allen Management Stufen einmal pro Jahr durchzuführen.

Konkrete Schritte

Der Ablauf umfasst folgende **drei Schritte**, der erste erfolgt auf individueller Basis als Vorbereitung für eine gemeinsame Besprechung (mit Vorteil mit etwas Zeit z Bsp. in der jährlichen Klausur):

Schritt 1: Vorbereitung (vor der Klausur)

Alle Beteiligten eines Management Teams schätzen ihre Direktunterstellten entlang eines Einschätzungsrasters ein. Typischerweise bestehen in Unternehmen entsprechende Raster. Falls kein Raster existiert, empfehle ich eine Matrix mit den zwei Dimensionen:

1. Performance (welche Leistung - im Sinne von Output - produziert die Person?)
2. Kulturfitt (welchen Beitrag leistet die Person an die Aufrechterhaltung von gemeinsam definierten Zusammenarbeitsformen, Verhaltensweisen, Werte, etc.?)

Die Einschätzung erfolgt entlang den drei Kategorien Tief, Mittel, Hoch. Jeder Management Team Mitglied erstellt eine eigene Einschätzung und dokumentiert jede Person als Punkt auf der Matrix.

Wichtig: das Ziel der Einschätzung ist es, eine erste Diskussionsgrundlage zu haben für die gemeinsame Einschätzung im Management Team, um auch verstehen, welcher Bedarf an Entwicklung auf der nächsten Stufe besteht. Die Einschätzung dient nicht für die Bestimmung von Gehältern, Boni oder Ähnlichem und ist auch nicht dafür zu verwenden.

Schritt 2: Gemeinsamen Konsens bilden und Massnahmen auf individueller Ebene bestimmen

Während der Klausur wird genug Zeit eingeplant, um die Talent-Konferenz durchzuführen: jedes Teammitglied stellt nun seine Einschätzung der Direktunterstellten mit dem Raster dar und gibt verbal kurze Erläuterungen, wie die Einschätzung zustande gekommen ist. Basierend auf den Einschätzungen geben nun alle Management Team Mitglieder eine nach dem anderen ein Feedback aus ihrer Sicht, die auf ihren eigenen Beobachtungen und Interaktionen der besprochenen Person basieren. Typischerweise decken sich die Einschätzungen in der Mehrzahl der eingeschätzten Personen. Da wo es wesentliche Diskrepanzen gibt, erfolgt ein vertiefter Austausch (welche Kriterien wurden verwendet? Wie entsteht die Diskrepanz? etc.). Bei jeder Person wird ein kurzes Fazit bezüglich Handlungsbedarfs gezogen und die Zuständigkeit für allfällige Massnahmen bestimmt.

Handlungsbedarf ergibt sich auf dem Kontext. Zum Beispiel kann eine Person von allen als hoch/hoch im Raster eingeschätzt werden – dann geht es darum,

die Person zu halten und ihre Bedürfnisse nach beruflichen Wünschen genauer abzuklären und vielleicht Weiterbildungen anzubieten. Oder jemand hat eine hohe Performance, aber einen tiefen Kulturfitt. Hier muss der Vorgesetzte die Sachlage in einem Gespräch angehen. Manchmal geht es auch darum, eine tiefe Performance anzusprechen und allenfalls auch die notwendigen Konsequenzen zu ziehen, wenn man keine Chance auf Veränderung sieht.

Sind die Direktunterstellten des ersten Mitgliedes des Management Teams eingeschätzt, legt das nächste Mitglied seine Einschätzung seiner Direktunterstellten dar. Und so weiter bis alle Direktunterstellten der nächsten Ebene besprochen sind und die Massnahmen auf individueller Ebene klar sind.

Schritt 3: Gesamtsituation evaluieren und Massnahmen auf kollektiver Ebene bestimmen

Wenn alle Direktunterstellten besprochen sind, führt das Management Team einen kurzen Austausch durch über ihre Eindrücke und Beobachtungen aus der Talent-Konferenz: wo stehen wir bezüglich Führungskräfteentwicklung? Wo sind wir stark? Wo haben wir Lücken? Wo haben wir noch Potential? Was können wir auf der kollektiven, organisatorischen Ebenen noch anders machen, um unsere Mitarbeitenden zu halten und weiterzuentwickeln? Auch hier werden wieder die ToDos festgehalten.

Erfolgsfaktoren

Folgende Punkte stellen die erfolgreiche Umsetzung sicher:

- 1. Facilitation:** es braucht eine Person (Facilitator), die durch den Ablauf der Schritte führt, die Zeit managt und die Beteiligten an die Grundregeln erinnert. Es ist nicht wichtig, wer diese Rolle übernimmt, aber es muss klar sein, wer es macht. Typischerweise übernimmt diese Rolle jemand aus dem HR oder die Vorgesetzte des Management Teams.
- 2. Disziplin Ablauf und Einhaltung der Feedback-Regeln:** je strikter sich das Management Team an den Ablauf hält, desto effizienter ist die Zeitverwendung. Oft verfallen Gruppen in einen Diskussionsmodus, in dem Gruppenmitglieder wieder auf Voten von anderen Gruppenmitgliedern reagieren. Deshalb ist es wichtig, dass die von allen Rückmeldungen erfolgen, bevor man in eine vertiefte Diskussion einsteigt (wenn man das überhaupt benötigt).
- 3. Voraussetzung: keine Konflikte:** Es dürfen keine latenten oder offenen Konflikte im Management Team vorhanden sein, weil sonst die Offenheit zur Transparenz und gegenseitige Unterstützung nicht vorhanden ist.
- 4. Beim ganzen Prozedere ist der tiefere Sinn nicht aus den Augen zu lassen:** wir wollen unsere Mitarbeitenden positiv und konstruktiv weiterentwickeln und eine optimale Umgebung für die Entfaltung von Potentialen sein. Deshalb wird die Talent-Konferenz mit dieser fördernden, humanistischen Haltung durchgeführt.

Wirkungen auf
das Management
Team

Neben dem vordergründigen Ziel der gemeinsamen Einschätzung der Führungskräfte der nächsten Ebene, ergibt die gemeinsame Einschätzung:

1. Breiter abgestützte Entscheide bei der Führungskräfteentwicklung
2. Stärkung der Verbundenheit im Management Team über den intensiven Austausch zur nächsten Führungsebene
3. Stärkung der Unternehmenskultur über das Ritual der Talent-Konferenz (regelmässige Durchführung erhöht Klarheit, Sicherheit und Fokus im Management wie Einschätzungen erfolgen sollen in dieser Unternehmung).

Kostenlose
Downloads

Die praxisorientierten 'Managertools' stehen Ihnen auf der Website www.froehlich-coaching.ch zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.



Caspar Fröhlich arbeitet als Unternehmensberater und Executive Coach für Führungskräfte und Geschäftsleitungen von internationalen Unternehmen (u.a. Continental, Daimler, Swisscom, Migros, KPMG, Allianz etc.). Er schreibt und lehrt über innovative Leadership-Ansätze, die Kunst gelingender Zusammenarbeit und über Ideen, wie man das Leben stärker an einer Life Mission ausrichten kann. Er ist Verfasser zahlreicher Artikel zum Thema Führung und Change Management bei führenden Fachzeitschriften und Autor verschiedener Bücher und Blogs.

Publikationen

«*Werkzeuge des Wandels – die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*» (erschienen 2012 im Schäffer-Poeschel Verlag; von Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler und Caspar Fröhlich)

«*Deep Democracy in der Organisationsentwicklung*» (erschienen 2016 im Schäffer-Poeschel Verlag)

«*Manage Your Boss – Die Kunst, den Boss mit Eleganz zu führen*» (erschienen im Haufe Verlag 2017)

Reihe «Managertools»: Tools sind downloadbar von www.froehlich-coaching.ch

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung darf nur mit Zustimmung von Fröhlich Executive Coaching erfolgen. Copyright @ 2024, Froehlich Executive Coaching