

Modul 5, AB 3: Ist-Analyse Ihrer Mitarbeiter

Ein wichtiger Aspekt Ihrer Verantwortung als Führungskraft ist die Einschätzung der Mitarbeiter hinsichtlich Ihrer Leistung und Ihrer Entwicklungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten. Hier kommen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung zusammen: Ist die Person an der für sie passenden Stelle und liefert sie die gewünschte Leistung? Haben Sie alle Kompetenzen im Team, um Ihre Ziele erreichen zu können?

Die Einzelgespräche mit Ihren Mitarbeitern und Ihre bisherigen Arbeitskontakte haben Ihnen sicher schon einige Informationen über die Personen geliefert. Das Bild wird sich mit der Zeit noch vervollständigen, trotzdem ist es sinnvoll bereits jetzt Ihre Eindrücke zusammenzuführen, damit Sie etwaigen Handlungsbedarf frühzeitig identifizieren und angehen können.

Für den Fall, dass Sie bisher keine Notizen zu den einzelnen Mitarbeitern gemacht haben, beginnen Sie damit, für jede Person Informationen z.B. aus Ihrem Erstgespräch zusammenzuführen:

- Wie lange ist er/sie dabei? Welche Erfahrungen hat die Person?
- Welche Ziele und Wünsche hat der Mitarbeiter geäußert?
- Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit seiner Aufgabe und im Team?

Nehmen Sie sich in den nächsten Tagen außerdem Zeit, sich mit der Ist-Analyse der einzelnen Personen im Hinblick auf **Stärken** und **Entwicklungsbedarf** zu befassen. Dazu ist es zunächst hilfreich, Kriterien zu definieren, anhand derer Sie Ihre Einschätzung vornehmen.

Als Grundlage für die Einschätzung der Mitarbeiter eignen sich z.B. die Leistungskriterien, die im Unternehmen für die Beurteilung von Mitarbeitern verwendet werden. Sollte es solche Kriterien im Unternehmen nicht geben, können Sie sich aus der folgenden Liste die für Ihren Bereich wichtigsten Kriterien für Ihre Einschätzung auswählen oder eigene Kriterien definieren.

Kriterien für die Einschätzung von Mitarbeitern

Arbeitsergebnisse (Quantität und Qualität)	Fachliche Kompetenz (z.B. Prozesse, Systeme)
Kommunikationsfähigkeit	Analyse- und Problemlösefähigkeit
Teamfähigkeit/Zusammenarbeit mit anderen	Selbstorganisation und Zeitmanagement
Projektmanagementfähigkeit	Konfliktmanagementfähigkeit
Durchsetzungsfähigkeit	Selbstständigkeit
Lernbereitschaft	Führungskompetenz
Serviceorientierung	Initiative/Motivation
Veränderungswille	Belastbarkeit
Loyalität	Persönliche Reife
...	...

Wählen Sie also die für Ihren Bereich passenden Kriterien aus und notieren Sie sich diesbezügliche Stärken und Entwicklungsbedarfe der Mitarbeiter nach heutiger Einschätzung. Ergänzen Sie diese Einschätzung in den nächsten Wochen, wenn Sie neue Erkenntnisse gesammelt haben.

Sie können Ihre Überlegungen beispielsweise wie folgt notieren:

Mitarbeiter-Analyse

Name	Stärken	Entwicklungsbedarfe
Person A (Beispiel)	<ul style="list-style-type: none">• Gute Fachkompetenz, sicherer Umgang mit IT-Systemen• Liefert Ergebnisse zuverlässig u. zeitnah• Arbeitet gründlich• Unterstützt das Team• Möchte sich weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none">• Serviceorientierung, von internen Kunden z.T. als unflexibel gesehen• Konflikte frühzeitiger angehen• Ausbau der Fachkompetenz, um zusätzliche Aufgaben zu übernehmen
Person B		
Person C		
...		

Als zusätzliche Informationsquellen sollten Sie bei Gelegenheit vorhandene Unterlagen durchgehen, z.B. die letzte Mitarbeiterbeurteilung, Zielvereinbarung, Entwicklungsplan, Weiterbildungsmaßnahmen, Gehaltsstatus, u.ä.

Ziehen Sie ein erstes Fazit:

- Wer sind die Leistungsträger in Ihrem Team?
- Bei welchen Kriterien gibt es den größten Entwicklungsbedarf?
- Wo gibt es evtl. freie Kapazitäten?
- Wo gibt es Handlungsbedarf?

Sie werden in den ersten Wochen sicherlich noch nicht auf alle Fragen Antworten haben. Manche qualifizierte Schlussfolgerung können Sie erst später ziehen. Für Ihre Analyse und deren Konsequenzen ist es jedoch wichtig, ein erstes Fazit zu entwickeln. Nur so können Sie den notwendigen Handlungsbedarf frühzeitig erkennen.

Sollten sich wesentliche Handlungsbedarfe ergeben, empfehle ich Ihnen, Ihre Analyse innerhalb der ersten 6 Wochen mit Ihrer Führungskraft zu besprechen, um Ihre Sichtweisen abzugleichen und eine Vereinbarung über die nächsten Schritte zu treffen.