Schönwetter-Segler und Profi-Kümmerer

Chefs oder Personaler: Wer übermittelt im Unternehmen eigentlich die unangenehmen Botschaften?

Von Josef Albers

Personalreferenten und Führungskräfte tragen einen ständigen Konflikt aus: Wo fängt die Verantwortung des einen an und hört die des anderen auf? Dabei kann eine professionelle Rollenverteilung dem Unternehmen nur nützen.

Nicht nur unerfahrene Führungskräfte unterliegen mitunter der Versuchung, anspruchsvolle Gespräche zu delegieren. Wenn ein Mitarbeiter etwa nicht so viel leistet, wie er soll – oder eine Kündigung kommuniziert werden muss. Manche Führungskräfte ziehen sich dann auf ihre Fachexpertise zurück, überlassen die Gesprächsführung dem Personaler – oder glänzen gleich ganz durch Abwesenheit. Sie meinen, die Fachleute im Personalwesen seien schließlich dafür zuständig.

Ein fundamentaler Irrtum. Nicht nur, dass dieses Verhalten Personalreferenten einen nicht enden wollenden Strom von Tätigkeiten und Aufgaben beschert, für die sie inhaltlich nicht zuständig sind und ihren Ruf festigt, langsam und ineffizient zu arbeiten. Letztlich untergräbt die Delegation anspruchsvoller Gespräche auch die Autorität der Führungskräfte. Denn Vorgesetzte tragen die volle und uneingeschränkte persönliche Verantwortung für die (Nicht-) Leistung der ihnen anvertrauten Mitarbeiter. Sie werden unter anderem genau dafür bezahlt, sich um das erforderliche Können der Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung zu kümmern. Ebenso sollten sie für Ziele sorgen, die anspornen und Orientierung ermöglichen.

Aufschieben ist Gift

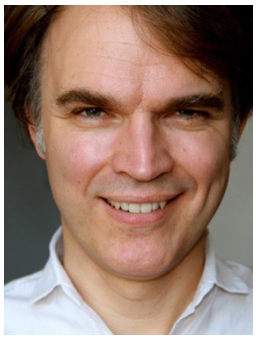
Das wichtigste Mittel, das Führungskräften dabei zur Verfügung steht, ist ihre persönliche Wirkung. Gerade bei Kritikgesprächen gilt: Aufschieben oder die Verantwortung delegieren ist Gift. Beides schadet in hohem Maße ihrem Ansehen und wird letztendlich als Führungsschwäche ausgelegt.

Die Entwicklung jedes Mitarbeiters (=Personalentwicklung) ist zentraler Bestandteil der Führungsaufgabe. Zum Repertoire jeder Führungskraft gehört damit auch die Fähigkeit, Kritik zu üben bzw. unangenehme Botschaften zu übermitteln.

Zum Aufgabengebiet des Personalers zählt es wiederum, Vorgesetzte bei ihrer Führungsarbeit zu unterstützen und solche anspruchsvollen Gespräche professioneller zu führen – anstatt sie ihnen abzunehmen. Etwa, indem er personalfachliches Know-how vermittelt (wie Anregungen zur psychologischen Gesprächsführung oder arbeitsrechtlichen Details), selbst die Führungskraft coacht oder Profis einkauft, die solche Trainings durchführen.

In professionellen Führungskräftetrainings erhalten Chefs Werkzeuge, um mit den Anforderungen ihrer (neuen) Rolle besser klarzukommen. Sie lernen, ein Verständnis dafür zu entwickeln, dass sie als Vorgesetzte nur dann glaubwürdig wahrgenommen werden, wenn sie ihrer Verantwortung als Entwickler der ihnen anvertrauten Mitarbeiter gerecht werden. Führungskräfte können dort auch lernen, wie kritische Rückmeldungen erfolgen sollten: Persönlich, das heißt direkt an denjenigen, den es betrifft, und auf den Punkt gebracht.

Damit ist allen gedient: Die Mitarbeiter erhalten eine professionelle Führung nach allen Regeln der Kunst. Die Führungskraft entwickelt sich in der übernommenen Rolle weiter. Und der Personalmanager kann sich den Aufgaben zuwenden, für die er schließlich eingestellt wurde: Als „Businesspartner“ auf Augenhöhe.



Josef Albers war selber im Personalfach tätig, bevor er sich mit seinem Beratungsunternehmen Kernfindung selbstständig gemacht hat. Er ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Karriereberatung, DGfK und berät Menschen in beruflichen Entscheidungssituationen. Professio-nelle Werkzeuge für Führungskräfte vermittelt der Diplom-Psychologe im Rahmen von individuellen Coachings sowie Gruppen-Workshops. Informationen:
http://www.kernfindung.de/angebote/fuehrungskraefte/

Stichworte: Personalentwicklung, Führungsaufgabe, Führungsrolle, Human Resources, Führungskräftetraining Köln, Kernfindung, Führungskräfteentwicklung, Zuständigkeit Personalwesen, Führungskräftecoaching, Mitarbeitergespräche professionell führen, DGfK.