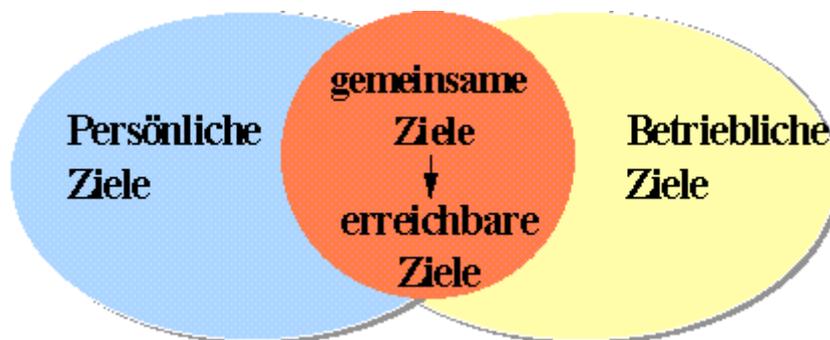


# KOMMUNIKATION: EINFÜHRUNG VON MITARBEITERENTWICKLUNGSGESPRÄCHEN

## Die wachsende Bedeutung des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs

Aufgrund der fortschreitenden technologischen Entwicklung sind Unternehmen heute zunehmend auf motivierte und qualifizierte Mitarbeiter/-innen angewiesen. Unter diesen Bedingungen ist es eine wichtige Aufgabe von Führungskräften, die vorhandenen und möglichen Leistungspotenziale ihrer Mitarbeiter vorausschauend im Blick auf die zukünftigen Aufgaben und Anforderungen des Unternehmens zu fördern.

Ziel des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs ist es, die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter für zukünftige Aufgaben des Unternehmens weiterzuentwickeln und den genauen Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter festzustellen. Durch das regelmäßige Feedback zwischen Mitarbeiter und Führungskräften wird insgesamt die Arbeitsqualität und die Zusammenarbeit verbessert. Kompetente Mitarbeiter werden durch die Mitarbeiterentwicklungsgespräche mit attraktiven Karriere- und Aufstiegschancen an das Unternehmen gebunden. Erst wenn die persönlichen Ziele des Mitarbeiters und die betrieblichen Ziele in eine möglichst hohe Übereinstimmung gebracht werden, sind die Ziele erreichbar.



Hier gewinnt ein Personalmanagement an Bedeutung, das so flexibel ist, dass es durchgängig in allen Personalangelegenheiten zukünftigen Veränderungen Rechnung tragen kann. Entscheidend wird zunehmend nicht die faktische Kompetenz des Mitarbeiters, sondern sein Potenzial gepaart mit seiner Lern- und Veränderungsbereitschaft sein.

### **Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch als Führungsinstrument**

Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch ist ein Führungsinstrument, bei dem die Mitarbeiterentwicklung mit der Unternehmensentwicklung in Übereinstimmung gebracht wird.

Im **Mitarbeiterentwicklungsgespräch** geht es schwerpunktmäßig darum, die Arbeitsqualität des Mitarbeiters zu steigern und die Weiterqualifizierung des Mitarbeiters zu planen. Seine mittelfristige Aufstiegsplanung im Unternehmen wird in den Blick genommen, das Augenmerk richtet sich also auf seine Zukunft. Aufstiegsqualifizierung und Personalentwicklung haben zudem das Ziel, Nachwuchskräfte auf betriebliche Führungspositionen oder auf Positionen mit besonderen Anforderungen (Spezialisten) vorzubereiten.

Aufgabe des Vorgesetzten ist es, gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu klären, in welchen Bereichen der Mitarbeiter Stärken, Entwicklungspotenziale und Schwächen hat. Auf diese Weise soll der Mitarbeiter auf jenen Gebieten Stärken entwickeln, in denen auch tatsächlich seine Stärken liegen. Wenn sich z.B. heraus stellt, dass ein Mitarbeiter im Umgang mit anderen Menschen ein Defizit hat, wird es günstig sein, ihn für eine Fachlaufbahn zu motivieren, d.h. ihn anzuregen, sich in seinem Spezialistentum zu vervollkommen.

Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch erfasst also, in welche Richtung der Mitarbeiter sich beruflich weiterentwickeln kann und will.

### **Einbettung des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs in das Personalmanagement**

Soll ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch erfolgreich in der Mitarbeiterführung seinen Platz finden, setzt dies ein generelles Personalmanagement voraus, bei dem die unterschiedlichen Interessenslagen innerhalb des Betriebs sowie die zukünftigen Entwicklungschancen und -Möglichkeiten gleichermaßen beachtet werden. Exemplarisch seien genannt:

In der **Personalauswahl** bedeutet dies eine intensive psychologische Potenzialanalyse statt dem klassischen Vorstellungsgespräch.

In der **Personalführung** bedeutet dies ein „Management by Objectives“, bei welchem die Personalführung auf der Grundlage einer in Einklang gebrachten gemeinsamen Vereinbarung von Unternehmenszielen und persönlichen Zielen erreicht wird. Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch ist also in eine partizipative Führungskonzeption eingebettet.

In der **Personaladministration** bedeutet dies den Aufbau einer Datenbank, aus der hervorgeht: derzeitige Funktion, Beurteilung und Neigung zu höherqualifizierten Aufgaben, nächsthöhere erreichbare Funktionsebene, erforderliche und absolvierte Qualifikationsmaßnahme in Form von Weiterbildung oder Funktionswechsel.

Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch wird idealerweise in regelmäßigen Abständen durchgeführt. Anlässe zu einem Mitarbeiterentwicklungsgespräch können auch ein bereits erfolgtes Beurteilungsgespräch oder eine anstehende Fördermaßnahme des Unternehmens sein.

### **Der Ablauf eines Mitarbeiterentwicklungsgesprächs**

Am Anfang des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs steht die positive Kontaktaufnahme zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Die Führungskraft schafft eine möglichst vertrauensvolle und wertschätzende Atmosphäre.

Im zweiten Teil geht es darum, dass sich die Führungsperson und der Mitarbeiter gegenseitig Feedback geben in Bezug auf die Leistungen des Mitarbeiters und die Zusammenarbeit im Team und mit der Führungskraft.

Als nächster Gesprächspunkt folgt, welche Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen hat. Sie sollten gemeinsam mit dem Mitarbeiter eingeschätzt werden, sowohl im Hinblick auf seine Fähigkeiten und Bedürfnisse, als auch auf die betrieblichen Ziele und Gegebenheiten.

Im vierten Gesprächsabschnitt wird der Weg zu diesem Ziel hin fokussiert. Vorgesetzter und Mitarbeiter klären:

- Was muss der Mitarbeiter leisten, um das angestrebte Ziel zu erreichen?
- Welche Aufgabe haben dabei die Führungsperson bzw. die Personalentwicklung des Unternehmens?

Im letzten Teil des Gesprächs müssen konkrete Maßnahmen auch zeitlich so genau wie möglich festgelegt werden. Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch sollte mit einer klaren Zukunftsperspektive für den Mitarbeiter enden.

Obwohl das Gespräch durch einen Leitfaden standardisiert wurde, sollten beide Gesprächspartner Flexibilität bewahren. Sonst können elementare Bedürfnisse des anderen nicht mehr wahrgenommen werden. Improvisationsgabe gehört wie eine gute Vorbereitung für den Erfolg eines Gesprächs dazu.

Wichtig für das Gespräch ist, dass der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter Wertschätzung entgegen bringt. Der Mitarbeiter wird dem Vorgesetzten offener gegenüber treten, wenn er spürt, dass dieser sich mit seinen Bedürfnissen und Zielen ernsthaft befasst. Daher sollte beim Mitarbeiterentwicklungsgespräch der Vorgesetzte keine Entscheidung treffen, die der Mitarbeiter ablehnt. Denn dann wird eine Entwicklungsmaßnahme wohl kaum Erfolg haben. Es sollte immer ein Kompromiss zwischen den Standpunkten des Mitarbeiters und des Vorgesetzten zustande kommen.

### **Exemplarische Schritte zur Einführung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen bei der Samariterstiftung**

#### **Auftragsklärung und Vorbereitungen**

Bei der Samariterstiftung wurde die Einführung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen top-down vollzogen:

- Zunächst gab der Vorstand sein Einverständnis zu der Maßnahme. Die Personalentwicklungsabteilung initiierte daraufhin das Projekt und entwickelte die Qualifizierungsmaßnahme.
- Eine Steuerungsgruppe „Mitarbeiterentwicklungsgespräche“ wurde gebildet. In dieser Gruppe sollten Dienststellenleiter, die Gesamtmitarbeiterverwaltung und die Hauptverwaltung vertreten sein. Die Steuerungsgruppe wurde von einer Unternehmensberatung unterstützt.

Generell werden vor Beginn der Trainingsmaßnahme von dem jeweiligen Unternehmen oder von der jeweiligen Institution Leitfäden für Mitarbeiterentwicklungsgespräche erstellt. Außerdem muss die Zielsetzung der Maßnahme, der Personenkreis, die Dokumentation der Gespräche und die Aufbewahrung der Protokolle vorab geklärt werden.

Die top-down-Einführung unterstützt die konsequente Einführung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen. Eine Betriebsvereinbarung klärt den Umgang mit Verweigerern. Das Einbeziehen der Mitarbeiter/innen/vertretung sichert ebenfalls die Umsetzung.

### **Durchführung der Trainingsbausteine**

Zu Beginn des ersten Trainingsbausteines geht es darum, gemeinsam mit den Teilnehmern zu reflektieren, was für sie „Entwicklung“ bedeutet und wie „Entwicklung“ im Führungsalltag verwirklicht werden soll.

Als inhaltlichen Einstieg sollen sich die Teilnehmer darüber klar werden, was der Nutzen des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs für die Mitarbeiter, die Führungskräfte und das Unternehmen ist. Durch diese Überlegungen kann die Akzeptanz bei den Teilnehmern für das Mitarbeiterentwicklungsgespräch erhöht werden, gleichzeitig wird es auch kritisch hinterfragt.

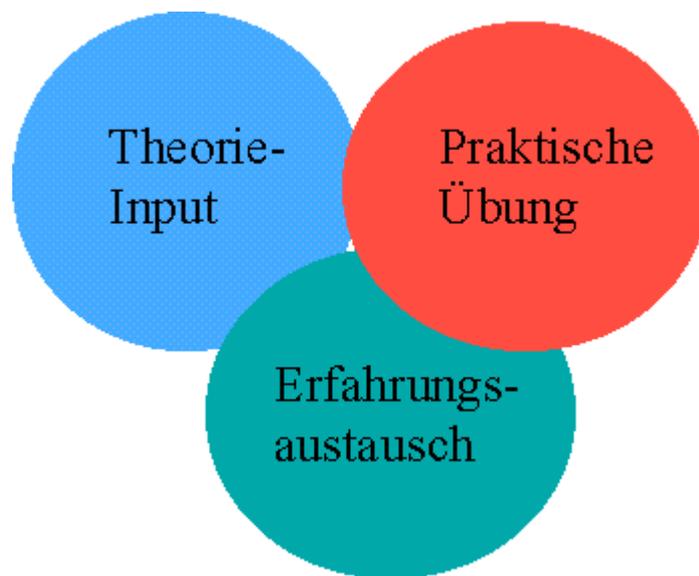
Im Verlauf des Trainings erhalten die Teilnehmer Input zu den Elementen des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs. Ein wesentlicher inhaltlicher Bestandteil ist z.B. der Kontaktaufbau der Führungskraft mit dem Mitarbeiter. Der Kontaktaufbau, d.h. das individuelle Eingehen der Führungskraft auf den Mitarbeiter, sichert einen positiven Gesprächsverlauf. Für ein strukturiertes Gespräch ist es außerdem notwendig, verschiedene Frageformen, wie z.B. offene oder geschlossene Fragen, zu beherrschen, damit sie an passender Stelle im Gespräch eingesetzt werden können.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Zielvereinbarungsvorgehen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Dies kann nach der Disney-Strategie erfolgen. Bei der Disney-Strategie werden die Positionen eines Visionärs, eines Kritikers und eines Realisten beleuchtet. Die Synthese aus diesen Betrachtungsweisen helfen bei der Zielklärung, die festlegt, welches Ziel der Mitarbeiter anstrebt, welchen zeitlichen Rahmen er sich dafür gesetzt hat und welchen Nutzen das Ziel für das Unternehmen und für ihn selbst birgt.

In einem weiteren Trainingsbaustein wird der Ablauf von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen anhand eines Leitfadens durchgesprochen. Dieser Leitfaden reflektiert die Ziele des Unternehmens und die sich daran anschließende Fortbildungsmaßnahme. Der Leitfaden wird an konkreten Beispielen mit Rollenspielen in Kleingruppen und ausführlichem Feedback ausprobiert. Außerdem gibt es Demonstrations-Rollenspiele im Plenum.

Am Ende des Trainings wird für jeden Teilnehmer ein Aktionsplan ausgearbeitet. Er legt fest, welche Lernaufgaben in der Praxis umgesetzt werden. Außerdem dient er als Grundlage für ein Re-Training, das ca. 6 - 8 Wochen später stattfindet. Dort werden die in der Praxis gemachten Erfahrungen reflektiert und weitere Inhalte vermittelt. Einzelfälle können hier nochmals gezielt besprochen werden.

Das Training gewährleistet eine Verzahnung zwischen Theorie, praktischen Übungen und dem Austausch von Erfahrungen.



Elemente eines Trainings zur Durchführung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen