

Anmerkungen zum Leitfaden für Personalentwicklungsgespräche

1. Einführung:

- Atmosphäre schaffen, ungezwungenen Einstieg finden

Persönliche Wertschätzung für den Mitarbeiter beginnt mit einer freundlichen Begrüßung. Geben Sie dem Mitarbeiter durch die Art Ihrer Begrüßung das Gefühl, dass Sie jetzt nur für ihn da sind. Dies ist ein erster Schritt, um Spannungen und evtl. Ängste des Mitarbeiters abzubauen.

Empfehlungen

- Gesprächspartner schon an der Tür empfangen
- Platz anbieten
- gemeinsam setzen
- ein Getränk anbieten
- Blickkontakt herstellen
- Sicher stellen, dass das Gespräch nicht gestört wird

- Gründe, Ziele, Inhalte und zeitlichen Rahmen des Gesprächs vorstellen.

Indem Sie die Rahmenbedingungen für das Gespräch benennen, nehmen Sie Ihrem Gesprächspartner Unsicherheiten. So weiß er, was auf ihn zukommt. Gleichzeitig geben Sie ihm durch Ihr offenes Ansprechen ihrer Absichten auch ein Beispiel, ebenfalls offen zu reden.

Empfehlungen:

- Nennen Sie Ihre Gründe für das Gespräch nicht allgemein, sondern aus Ihrer persönlichen Warte. Damit verringern Sie das Hierarchiegefälle und machen Ihr persönliches Interesse deutlich. „Ich habe Sie um ein Gespräch gebeten, weil ich gerne mehr über Ihre Situation in unserem Unternehmen erfahren möchte“
- Machen Sie deutlich, dass es in diesem Gespräch nicht um Leistungsbeurteilung, die für den Mitarbeiter negative Konsequenzen haben könnte.

- Auf den Grad der Vertraulichkeit hinweisen:
 - *Wird das Gesprächsprotokoll Bestandteil der Personalakte?*
 - *Wo und zu welchen Zwecken wird das Gesprächsprotokoll abgelegt?*
 - *Wer ist befugt, das Protokoll zu lesen?*

2. Gesprächseinstieg: Reflexion über die bisherige Arbeitssituation

- Benennen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und des Aufgabenfeldes
 - *Sie sind jetzt seit ... in unserem Betrieb, und ihre Tätigkeiten sind vor allem ...*

• Durch das Ansprechen von Erfahrungen und der persönlichen Situation des Mitarbeiters wird dessen Verbundenheit mit dem Betrieb verdeutlicht.
• Indem Sie Betriebszugehörigkeit und Aufgabenfeld des Mitarbeiters ansprechen, zeigen Sie, dass Sie seine Situation kennen und bringen ihm dadurch Respekt entgegen.

- Resümee der bisherigen Entwicklungen
 - *Bei jüngeren Mitarbeitern: Sie sind erst seit ... in unserem Unternehmen. Was haben Sie sich zu Beginn Ihrer Tätigkeit erwartet? Wurden diese Erwartungen erfüllt? Gab es Überraschungen?*
 - *Bei Mitarbeitern mit längerer Betriebszugehörigkeit: Sie sind jetzt schon seit ... in unserem Unternehmen. Was ist jetzt für Sie persönlich anders als zu Beginn Ihrer Zeit hier? Gab es Schlüsselereignisse? Haben sich Ihre Erwartungen erfüllt?*
- Zufriedenheit mit Arbeitssituation, Arbeitsinhalten, Umfang
 - *Womit sind Sie bezüglich der Arbeitssituation (Aufgaben, Umfang, Ausstattung, Auslastung) zufrieden? Womit unzufrieden?*
 - *Womit sind Sie bezüglich des Arbeitsklimas zufrieden? Womit Unzufrieden? (Beziehungen, Verhalten mit Kollegen)*
 - *Womit sind Sie bezüglich der Führung zufrieden? Womit unzufrieden?*

Anliegen:

- Den Mitarbeiter über seine Zufriedenheit zu fragen, zeigt ihm Wertschätzung und Interesse an seiner Person.
- Zufriedenheit und Unzufriedenheit sind leichter zu benennen als Stärken und Ziele und ist deshalb ein guter Einstieg.
- Fragen nach der Zufriedenheit können wertvolle Verbesserungsvorschläge ergeben.

- Raum für Kritik und Anregungen geben
 - *Was könnte man ihrer Meinung nach auf diesen drei Gebieten verbessern?*

Fragen Sie explizit nach Kritikpunkten. Nur wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass es erlaubt ist, wird er auch offen antworten. Falls Sie schon vorher bestimmte Kritikpunkte vermuten, sprechen Sie diese direkt an.

3. Selbsteinschätzung über Stärken und Schwächen des Mitarbeiters

- *Bei welchen Aufgaben/Tätigkeiten sehen Sie ihre Stärken?*
- *Welche Aufgaben liegen ihnen am meisten?*
- *Was machen Sie gern?*
- *Was machen Sie von allen Aufgaben noch am liebsten?*

Eigene Stärken und Schwächen sind nicht leicht zu benennen. Bezogen auf das Erledigen einzelner Aufgaben sind Sie leichter festzustellen.

- *Wo sehen Sie ihre fachlichen Stärken in Bezug auf:*

Fachwissen, Fertigkeiten, Arbeitsgeschwindigkeit, Zuverlässigkeit, Problembewusstsein, Kommunikation, Genauigkeit, Selbständigkeit, Motivation

Hier eignen sich als Ergänzung zirkuläre Fragen wie:

„Über wie viel Prozent des erforderlichen Fachwissens verfügen Sie Ihrer Meinung nach?“

„Wenn jemand neu in unseren Betrieb käme, woran würde er am ehesten sehen, dass Sie schon länger bei uns arbeiten?“

„Wenn Sie über Nacht durch ein Wunder ganz perfekt würden und nie mehr einen Fehler machten, wie würden andere an Ihrer Arbeit am ehesten merken, dass Sie nicht mehr sind wie vorher?“

„Welche Ihrer Stärken schätzen andere an Ihnen am meisten?“

„Welche Ihrer Stärken wird von den anderen am wenigsten erkannt?“

- *Wo sehen Sie ihre Stärken in Bezug auf den Umgang mit ihren Kollegen und Vorgesetzten? (Konfliktverhalten, Offenheit, Teamfähigkeit)*

Beispiele für zirkuläre Fragen:

„Was schätzen Ihre Kollegen vermutlich an Ihnen am meisten?“

„Was schätzt Ihre Frau vermutlich an Ihnen am meisten?“

„Wenn Ihre Frau Sie bei Ihrem Umgang mit den Kollegen beobachten würde, inwiefern würde Sie sich denken: So kenn ich meinen Mann gar nicht“

„Stellen Sie sich vor, ein neuer Mitarbeiter kommt in unseren Betrieb. Welche Ihrer Eigenschaften würde ihm auf Anhieb sympathisch erscheinen. Welche Eigenschaften würden ihn eher auf Abstand halten?“

- *Was können Sie ihrer Meinung nach besser als ihre Kollegen. Bei welchen Problemen wenden sich ihre Kollegen an Sie?*
- *Was müsste geschehen/ sich ändern, damit Sie sich noch mehr engagieren könnten?*

4. Feedback des Vorgesetzten über Stärken und Schwächen des Mitarbeiters

- Feedbackregeln beachten.
- Versuchen Sie auch, das Feedback schon während des Gesprächs einfließen zu lassen. So wird das Gespräch flüssiger und Ihr Feedback hat weniger Lehrer-Schüler-Charakter.
- Machen Sie sich vor dem Gespräch klar, welche Rückmeldung Sie dem Mitarbeiter geben wollen und wie sie es am besten formulieren.
- Fragen Sie nach, wie Ihr Feedback auf den Mitarbeiter wirkt.
- Versuchen Sie, Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung des Mitarbeiters zunächst einmal als solche zu akzeptieren.
- Überlegen Sie gemeinsam, wie es zu diesen Unterschieden zwischen Ihrer Wahrnehmung und der des Mitarbeiters kommen kann.

5. Ziele

- Ziele aus der Sicht des Mitarbeiters
 - *Wo sehen Sie Potentiale für die zukünftige Entwicklung?*
 - *Was möchten Sie gerne besser können oder wissen?*
 - *Welche Stärken könnten Sie ausbauen? Welche Schwächen könnten Sie vermindern?*
 - *Was sollte für Sie bei uns besser werden?*
 - *Persönliche Ziele: Welche Entwicklungschancen sehen Sie für die Zukunft?*
 - *Was nehmen Sie sich für die Zukunft vor?*
 - *Möchten Sie noch etwas dazu lernen?*

- An dieser Stelle geht es noch nicht um die konkrete Umsetzung, sondern um ein allgemeines Entwickeln von Visionen und Ideen mit Brainstorming-Charakter. Konkrete Detailfragen können diesen Prozess behindern.
- Andererseits ist ein inhaltliches Ausfüllen von Schlagwörtern (z. B. „mehr Abwechslung“) hilfreich, um vages Denken in geordnete Richtungen zu lenken: „Woran denken Sie, wenn Sie sich mehr Abwechslung wünschen?“

- Feedback zu den Zielen und Wünschen des Mitarbeiters
- Ziele aus der Sicht des Vorgesetzten

Je konkreter Ihre Zielvorstellungen bezüglich des Mitarbeiters bereits sind, desto besser können Sie an der gemeinsamen Zielformulierung arbeiten. Achten Sie aber auch darauf, dass die Veränderungsmotivation des Mitarbeiters zu Ihren Zielen passen muss.

6. Zielvereinbarung

- Gemeinsames Formulieren von Zielen nach den SMART-Kriterien (spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch, zeitlich gegliedert), z. B. in den Bereichen: Wissen, Techniken, Weiterbildung, persönliche Ziele, Zuverlässigkeit, Leistung
- Schriftliches Festhalten der Ziele zusammen mit ihren Erfüllungskriterien (siehe Formular)

Durch das Festhalten konkreter Ziele wird dem Mitarbeiter das Gefühl vermittelt, dass das Gespräch einen echten Effekt hat und nicht „nur“ geredet wird. Achten Sie darauf, dass die Ziele tatsächlich gemeinsam formuliert werden.

7. Abschluss

- Resümee des Gesprächs aus Sicht des Mitarbeiters

- *Wie haben Sie das Gespräch empfunden?*

Mit welchem Gefühl geht der Mitarbeiter nach dem Gespräch aus dem Raum? Wenn es während dem Gespräch Konflikte oder Irritationen gab, sprechen sie diese noch einmal an.

- Zusammenfassung aus der subjektiven Sicht des Vorgesetzten

- Machen Sie deutlich, welche Eindrücke Sie durch das Gespräch gewonnen haben und mit welchem Erkenntnisgewinn Sie aus dem Gespräch gehen. Sprechen Sie positive Überraschungen im Gesprächsverlauf an.
- Sagen auch Sie offen, was Sie auf dem Herzen haben. Dadurch geben Sie dem Mitarbeiter zum einen ein positives Beispiel. Zum anderen ist auf jeden Fall zu verhindern, dass bei dem Mitarbeiter Fragen zurück bleiben, die ihn im Nachhinein beschäftigen oder verunsichern.

- Raum für weitere Anregungen, Kritik, Fragen

- *Gibt es noch etwas, was Sie gerne loswerden möchten?*
- *Gibt es noch etwas, worüber wir jetzt nicht gesprochen haben, was für Sie aber trotzdem noch wichtig ist?*

Diese Fragen ist nicht rhetorisch zu sehen. Paradoxerweise werden oft erst nach dem offiziellen Ende Dinge zur Sprache gebracht, die zentral sind. Machen Sie deutlich, dass Sie weiterhin Zeit haben und offen sind, bis der Gesprächspartner wirklich nichts mehr auf dem Herzen hat.

- Verabschiedung

Danken Sie dem Mitarbeiter für das Gespräch. Falls Sie nach dem Gespräch noch ein Protokoll anfertigen und dieses von dem Mitarbeiter gegengezeichnet werden soll, geben Sie den Zeitpunkt und den Weg an, auf dem der Mitarbeiter das Protokoll erhält.