

Arbeitshilfe Leitfaden „Führen von Personalentwicklungsgesprächen“

Hinweise

Ein zukunfts- und erfolgsorientierter Handwerksbetrieb darf nicht nur bzw. erst auf akute Kompetenzlücken reagieren, sondern sollte proaktiv handeln. D. h., die Betriebe müssen sicherstellen, dass die Beschäftigten und der Unternehmer die derzeit und zukünftigen erforderlichen Kompetenzen zur Bewältigung der aktuellen und der zukünftigen Anforderungen besitzen. Hierfür sind sowohl Maßnahmen zur Förderung der Bereitschaft dazuzulernen, als auch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich. Denn nur so kann ein Handwerksbetrieb seinen Kunden auch weiterhin innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten, mit den neuesten technischen Betriebsmitteln richtig umgehen, der stetigen Markt- und Wissensdynamik gerecht werden und damit konkurrenzfähig bleiben. Die Übereinstimmung zwischen den erforderlichen und den vorhandenen Kompetenzen und den für die Arbeit wichtigen Verhaltensweisen ist darüber hinaus nicht nur für den Betrieb, sondern auch für jeden einzelnen Mitarbeiter sehr wichtig, denn Überforderungen infolge unzureichender Kompetenzen führen zu Fehlern und Stress.

Deshalb sollten Sie sich als Unternehmer regelmäßig mit jedem Ihrer Mitarbeiter hinsichtlich dessen Kompetenzen und möglichen Qualifizierungsmaßnahmen austauschen sowie geeignete Qualifizierungsmaßnahmen vereinbaren. Hierfür empfehlen wir Ihnen das Werkzeug „Personalentwicklungsgespräche“. Wichtig: Personalentwicklungsgespräche sollten regelmäßig (beispielsweise jährlich) mit jedem Mitarbeiter geführt werden. Der nicht unerhebliche Aufwand lohnt sich, wie Studien und Erfahrungsberichte zeigen. Bezüglich Ihrer eigenen Kompetenzen sollten Sie eine vergleichbare Betrachtung in Sinne einer kritischen Selbstbewertung, Formulierung von Kompetenzzielen, Auswahl geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen und Teilnahme an entsprechenden Maßnahmen anstellen.

Was sind Personalentwicklungsgespräche?

Die **Personalentwicklung** geht von der Frage nach den erforderlichen Kompetenzen und Verhaltensweisen der Beschäftigten sowie möglichst auch den erwarteten Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten aus. Im Zentrum stehen die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sowie die Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die für die Erfüllung der aktuellen und zukünftigen Tätigkeiten in einem Betrieb erforderlich sind. Ziele der Personalentwicklung sind qualifizierte, motivierte und gesunde Mitarbeiter.



Diese Arbeitshilfe ist Teil der Publikation: Osranek, R., et al. (Hrsg.) (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik.
Siehe www.innodeal.de

Die Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der systematischen Förderung der beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter sowie des Unternehmers. Die Maßnahmen sollen im Interesse des Unternehmens und des Mitarbeiters – bezogen auf seine Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – sein. Von großer Bedeutung bei der Personalentwicklung ist die arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung, also das gezielte und begleitete Lernen bei der Arbeit bzw. im Arbeitsprozess selbst. Personalentwicklung ist also mehr als Weiterbildung. Sie stellt einen gemanagten Prozess dar, der mit der Ermittlung der Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsbedarfe (hierbei sind auch die Wünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen) beginnt. Weitere Schritte sind: Formulierung von Qualifizierungszielen für jeden Mitarbeiter, Planung konkreter Maßnahmen, Durchführung und Begleitung dieser Maßnahmen, Überprüfung des Erfolges der Maßnahmen sowie Nachsteuern bei Bedarf.

Auch im Handwerk sollten **regelmäßige Personalentwicklungsgespräche** ein wichtiges Werkzeug sein. Sie werden möglichst jährlich vom direkten Vorgesetzten (in kleineren Handwerksbetrieben in der Regel vom Unternehmer) mit seinen Mitarbeitern durchgeführt. Es handelt sich hierbei um *strukturierte Einzelgespräche*.

Wesentliche Ziele der regelmäßigen Personalentwicklungsgespräche sind:

- Austausch zu den Arbeitsaufgaben und Leistung des Mitarbeiters im vergangenen Jahr,
- Austausch zu den vorhandenen und zukünftig erforderlichen Kompetenzen → Abgleich der Vorstellungen,
- Wertschätzung des Beitrags des Mitarbeiters zum Erfolg des Betriebes,
- gemeinsames Erarbeiten und Abstimmen von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie
- grobe Planung der vereinbarten Personalentwicklungsmaßnahmen.

Den prinzipiellen Ablauf eines Personalentwicklungsgesprächs in einem Handwerksbetrieb skizziert Abbildung 1.

Personalentwicklungsgespräche unterscheiden sich deutlich von den im Betriebsalltag üblichen Gesprächen mit Mitarbeitern. Auch dort werden selbstverständlich bei Bedarf Kenntnisdefizite angesprochen bzw. erforderliche Schulungsmaßnahmen thematisiert. Diese sind in der Regel anlassbezogen (z. B. nach einem kritischen Vorfall oder Fehler) und unvorbereitet. Diese Gespräche sollen durch vorbereitete und anhand eines Leitfadens durchgeführte Gespräche in einer konstruktiven Atmosphäre ergänzt werden.

Sie sollten regelmäßige Personalentwicklungsgespräche als Investition in das Leistungsvermögen Ihrer Mitarbeiter begreifen und diesem Werkzeug eine hohe Priorität einräumen. Nur wenn die Mitarbeiter erkennen, dass dabei „etwas herauskommt“, werden sie „mitziehen“. Ein Nebeneffekt wird sein, dass sich auch Ihr Führungsstil und Ihr Führungsverhalten in Richtung einer stärkeren Mitarbeiterorientierung weiterentwickelt.

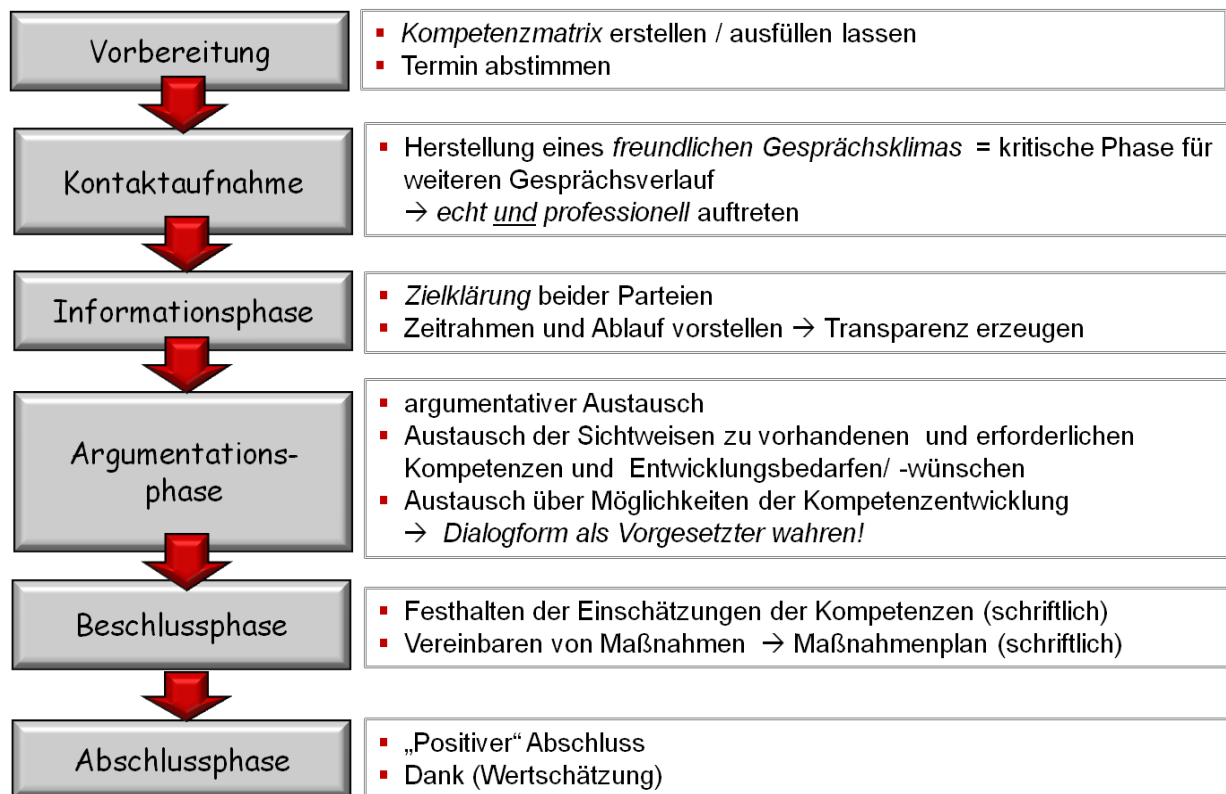


Abb. 1: Prinzipieller Ablauf eines Personalentwicklungsgesprächs im Handwerk

In einem Personalentwicklungsgespräch werden primär folgende Themen besprochen:

- Die zur Erledigung der täglichen Arbeit derzeit und zukünftig erforderlichen Kompetenzen (einschließlich der für die Arbeit wichtigen Verhaltensweisen).
- Welche Kompetenzen der Mitarbeiter besitzt und mit welcher Ausprägung. Hier geht es auch um einen Abgleich der Sicht des Unternehmers und des Mitarbeiters.
- Welche Kompetenzen und welche Verhaltensweisen verbessert werden sollen?
- Maßnahmen zur Verbesserung der Kompetenzen des Mitarbeiters.
- Änderungen des arbeitsrelevanten Verhaltens.

So gehen Sie vor (Leitfaden):

Im Handwerk sind derzeit regelmäßige Personalentwicklungsgespräche nicht üblich. Viele Handwerksunternehmer haben häufig nur grobe Vorstellungen vom Ablauf und der Art und Weise der Durchführung. Vorschläge zum Ablauf (zur Vorgehensweise) finden Sie unten. Die Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen, dass für eine richtige und wirksame Durchführung in vielen Fällen ein **Training** „Führen von Personalentwicklungsgesprächen“ erforderlich ist. Sprechen Sie beispielsweise Ihre Handwerkskammer oder Ihre Innung an, ob sie eine solche Schulung anbietet. Wenn nicht, regen Sie eine derartige Qualifizierungsmaßnahme an oder organisieren Sie mit Unternehmerkollegen eine auf Ihre Belange zugeschnittene Qualifizierungsmaßnahme.

Vorgehensweise: Wir empfehlen Ihnen beim Vorbereiten und Führen eines Personalentwicklungsgesprächs wie folgt vorzugehen:

(1) Vorbereitung:

Bereiten Sie das Personalentwicklungsgespräch vor.

- Erstellen Sie (wie in der Arbeitshilfe „Mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix – Vorlage“ beschrieben) für den Mitarbeiter, mit dem Sie das Gespräch führen wollen, eine „Mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix“.
- Laden Sie den Mitarbeiter zum Personalentwicklungsgespräch ein.
→ Planen Sie ca. 90 Minuten für das Gespräch.
- Sammeln Sie, ausgehend vom SOLL-IST-Vergleich (siehe Formblatt 3 „Mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix – IST-SOLL-Vergleich“) und dem sich daraus ergebenden Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsbedarf mögliche Qualifizierungsmaßnahmen, die Sie später im Personalentwicklungsgespräch Ihrem Mitarbeiter anbieten können.
- Handelt es sich bei dem Personalentwicklungsgespräch um ein Wiederholungsgespräch, sollten Sie prüfen, in wie weit die damaligen Vereinbarungen umgesetzt wurden.
- Tipps für die Durchführung:
 - ☞ Wählen Sie einen Raum, der eine vertrauliche und angenehme Atmosphäre bietet.
 - ☞ Sorgen Sie dafür, dass das Gespräch störungsfrei geführt werden kann (z. B. Telefon auf das Sekretariat oder einen Mitarbeiter umstellen).
 - ☞ Sorgen Sie für Getränke.

(2) Kontaktaufnahme:

Dauer: max. 5 Min.

Eröffnen Sie das Gespräch konstruktiv.

- Achten Sie bewusst auf ein angenehmes und konstruktives Gesprächsklima.
- Tipps für die Durchführung:
 - ☞ Begrüßen Sie den Mitarbeiter freundlich und bedanken Sie sich, dass der Mitarbeiter die Selbsteinschätzung durchgeführt hat.
 - ☞ Bieten Sie ein Getränk an.
 - ☞ Erkundigen Sie sich nach dem Befinden des Mitarbeiters.
→ *Der Mitarbeiter sollte auch zu Wort kommen!*
 - ☞ Vermeiden Sie, dass „alte Geschichten“, Vorwürfe etc. zur Sprache kommen.
 - ☞ Achten Sie darauf, dass der Einstieg kurz ist.

(3) Informationsphase:

Dauer: ca. 10 Min.

Transparenz schafft Vertrauen. Stimmen Sie deshalb die Ziele und den Rahmen des Gespräches mit dem Mitarbeiter ab.

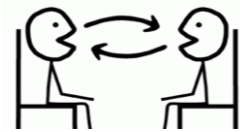
- Nennen Sie die Ziele des Gesprächs (in Anlehnung an oben genannten Ziele) und fragen Sie den Mitarbeiter, ob er darüber hinaus Anliegen hat.

- Bringen Sie Ihre Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter zum Ausdruck (Beispiel: „In den letzten Tagen hat mir sehr gut gefallen, dass Du / Sie ...“).
- Geben Sie dem Mitarbeiter eine Kopie des IST-SOLL-Vergleichs (Formblatt 3).
- Vereinbaren Sie formale Punkte, wie
 - Dauer des Gesprächs,
 - Ablauf des Gesprächs,
 - Dokumentation der Ergebnisse im Formblatt 3,
 - anschließende Aushändigung einer Kopie der Ergebnisdokumentation und
 - Vertraulichkeit des Gesprächs.

(4) Argumentationsphase:

Dauer: ca. 5 Min.

Tauschen Sie sich über die Einschätzungen der Kompetenzen aus und bestimmen Sie gemeinsam den Qualifizierungs- und Änderungsbedarf.



- Sprechen Sie zuerst ein paar positive Entwicklungen (Verbesserungen) an und vermitteln Sie dadurch Ihre Wertschätzung des Mitarbeiters.
- Besprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter danach die Kompetenzen (Tätigkeiten, Qualifikationen, Kenntnisse etc.), bei denen sich aus dem IST-SOLL-Vergleich ein Handlungsbedarf ergibt. Achten Sie dabei auf einen konstruktiven Austausch.
- Tragen Sie den gemeinsam erkannten Qualifizierungs- und Änderungsbedarf in die entsprechende Spalte des Formblattes 3 ein. Nehmen Sie dabei auch die Wünsche und Anregungen Ihres Mitarbeiters auf.
- Diskutieren Sie mit Ihrem Mitarbeiter, welche Maßnahmen zur Deckung der erkannten Qualifizierungs- und Änderungsbedarfe erforderlich sind und tragen Sie diese in der letzten Spalte des Formblattes 3 ein. Die Vereinbarung der Maßnahmen soll erst in Schritt (5) vor dem Hintergrund aller genannten Maßnahmen erfolgen.
- Tipps für die Durchführung:
 - ☞ Führen Sie das Gespräch auf Augenhöhe.
 - ☞ Achten Sie darauf, dass es zu einem Dialog kommt, d. h., dass die Gesprächsrichtung (wer fragt und wer antwortet) regelmäßig wechselt.
 - ☞ Stellen Sie offene, aktivierende Fragen (Beispiel: „Wie können wir erreichen, dass Sie diese Tätigkeit in Zukunft selbstständig ausführen können?“) und verwenden Sie wenige Frage, die nur mit Ja oder Nein zu beantworten sind. Dadurch entsteht kein Gespräch, sondern eher ein Verhör.
 - ☞ Achten Sie darauf, dass das Gespräch nicht vom Thema abweicht und die Zeit eingehalten wird.

(5) Beschlussphase:

Dauer: ca. 10 Min.

Vereinbaren Sie Qualifizierungsmaßnahmen sowie Änderungen beim Verhalten.

- Gehen Sie mit dem Mitarbeiter die notierten Maßnahmen (Qualifizierungsmaßnahmen sowie Änderungen beim Verhalten) durch. Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter vor dem Hintergrund aller Maßnahmen die Ihnen beiden wesentlichsten.

- Dokumentieren Sie diese in der letzten Spalte des Formblattes 3.
- Ergänzen Sie – soweit möglich – die Angaben zu den Maßnahmen durch vereinbarte Zeitangaben.
- Tipps für die Durchführung: siehe Schritt (4).

(6) Abschlussphase:

Dauer: ca. 5 Min.

Sorgen Sie für einen positiven Abschluss (vermitteln Sie eine Aufbruchsstimmung).

- Fassen Sie die Ergebnisse kurz zusammen.
- Zeigen Sie auf, wie es weitergeht.
- Geben Sie dem Mitarbeiter eine Kopie der Mitschrift (Ergebnisse und Vereinbarungen).
- Tipps für die Durchführung:
 - ☞ Bedanken Sie sich für das gute Gespräch.
 - ☞ Bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie von einer positiven Wirkung der vereinbarten Maßnahmen überzeugt sind.
 - ☞ Sichern Sie Ihre Unterstützung zu.

(7) Nachbereitung:

- Erstellen Sie aus den vereinbarten Maßnahmen einen Maßnahmenplan (siehe Arbeitshilfe „Maßnahmenplan – Leitfaden für Unternehmer“). Detaillieren Sie dabei die Maßnahmen.
- Verfolgen / begleiten Sie die Umsetzung.
- Überprüfen Sie den Erfolg der Maßnahmen.
- Steuern Sie bei Bedarf nach beispielsweise durch eine Modifizierung der Schulungsinhalte.

Arbeitshilfe und Formblätter

Zur Vorbereitung und zum Führen eines Personalentwicklungsgesprächs stehen Ihnen folgende Arbeitshilfen und Formblätter (in Form von Excel-Dateien) zur Verfügung:

- Arbeitshilfe: „Mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix – Vorlage“
- Arbeitshilfe „Maßnahmenplan – Leitfaden für Unternehmer“
- Formblatt 1 „Mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix - Einschätzungen der Führung“
- Formblatt 2 „Einschätzung der eigenen Kompetenzen - Vorlage zur Mitarbeiterbefragung“
- Formblatt 3 „Mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix – IST-SOLL-Vergleich“

Die Arbeitshilfen und Formblätter stehen auf den Websites www.innodeal.de sowie www.fitdeh.de zum Download bereit.