

Einführung

Personalentwicklung ist Führungsaufgabe

Die Anforderungen des Marktes fordern von uns allen Anstrengungen, um unsere Spitzenstellung zu erhalten und auszubauen. Der Qualifikation unserer Mitarbeiter kommt in diesem Rahmen eine zentrale Rolle zu. Nur wenn es uns gelingt sicherzustellen, daß alle Mitarbeiter die Chance haben, ihre Fähigkeiten und ihr gesamtes Potential für das Unternehmen nutzbringend einzusetzen, wird das Unternehmen langfristig erfolgreich im Wettbewerb bestehen können.

Spitzenleistungen lassen sich aber nur mit Mitarbeitern erzielen, die sich mit ihrer Aufgabe und dem Unternehmen identifizieren. Sie erwarten für ihre Arbeit ebenso wie für ihre persönliche Weiterentwicklung Unterstützung durch das Unternehmen. Mitarbeiter wollen durch ihren Arbeitseinsatz im Unternehmen nicht nur ihren Lebensunterhalt sichern, sondern sie suchen auch Erfüllung in anspruchsvollen Aufgaben und persönlicher Weiterentwicklung.

Dabei kommt unseren Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Entwickeln und fördern der Mitarbeiter ist künftig mehr denn je eine ihrer zentralen Aufgaben. Personalentwicklung ist erste Vorgesetztenaufgabe. Personalentwickler und externe Trainer können Führungskräfte bei diesen Aufgaben unterstützen.

Jeder Vorgesetzte behält jedoch nach wie vor die persönliche Verantwortung dafür, daß seine Mitarbeiter nach Fähigkeiten und Neigung eingesetzt sind und entsprechend ihren Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen des betrieblichen Bedarfes und der gegebenen Möglichkeiten gefördert werden.

Nach einer weltweiten Umfrage von Watson Wyatt (in über 2000 Unternehmen in 22 Ländern) werden folgende Faktoren als essentiell für die Unternehmensentwicklung angesehen:

- die Mitarbeiterkenntnisse
- das Management Wissen und
- die Fähigkeit zur Menschenführung

Der Vorgesetzte hat hier zweifellos eine enorm wichtige und zugleich herausfordernde Aufgabe. Einerseits geht es darum, die Interessen der Firma zu vertreten, andererseits die Ziele, Interessen und Fähigkeiten des Mitarbeiters zu berücksichtigen.

Mit dem individuellen Personal-Entwicklungsgespräch steht den Führungskräften ein wirkungsvolles und praktikables Führungsinstrument zur Verfügung, das ihnen dabei hilft, ihre Aufgabe als "erster Personal-Entwickler vor Ort" noch besser zu meistern.

Was ist das individuelle Personal-Entwicklungsgespräch?

Das individuelle Personal-Entwicklungsgespräch ist eine eigenständige Form des Mitarbeitergespräches. Es ist ein wirkungsvolles Instrument zur individuellen Förderung von Mitarbeitern. Es bietet Vorgesetzten und Mitarbeitern die Möglichkeit, in einem eigens dafür angelegten Gespräch, entwicklungsrelevante Aspekte - die z.B. aus den anderen Gesprächen kommen zu vertiefen, aufzuarbeiten und entsprechende Maßnahmen zu vereinbaren.

Um welche Art von Entwicklung geht es da?

Beim Entwicklungsgespräch geht es in erster Linie um die kontinuierliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern im Sinne von individueller Förderung und persönlichen Wachstum, vornehmlich an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz.

Entwicklung dieser Art setzt einen **längerfristigen** Prozeß voraus, der soweit wie möglich in den normalen Arbeitsalltag integriert ist. Einzelne punktuelle Fördermaßnahmen (z. B. Seminare) ohne Integration in das Tagesgeschäft zeigen in der Regel wenig Wirkung.

- Personalentwicklung geschieht individuell, konzentriert sich auf das Potential jedes Einzelnen und berücksichtigt seine fachlichen und persönlichen Möglichkeiten und Entwicklungspotentiale. Sie bezieht sich auf die gesamte Persönlichkeit des Mitarbeiters, berücksichtigt also sowohl seine fachlichen als auch persönlichen Stärken und Entwicklungspotentiale. Entwicklung im gemeinten Sinne ist nicht primär ausgerichtet auf Aufstieg, Karriere oder höherem Einkommen. Das kann im Einzelfall jedoch durchaus Folge unserer Art von Entwicklung sein.

Personalentwicklung im vorgenannten Sinne orientiert sich immer am Rahmen der ökonomischen Möglichkeiten und der aktuellen Unternehmensprioritäten.

Wer sind die Beteiligten bei einem individuellen Entwicklungsgespräch?

Jeder Vorgesetzte kann jederzeit mit jedem seiner Mitarbeiter ein Entwicklungsgespräch führen. Im Einzelfall und auf ausdrücklichen Wunsch der Beteiligten, kann ein Personalentwickler oder Berater als Moderator hinzugezogen werden.

Es bietet sich an, das Gespräch regelmäßig mit allen Mitarbeitern einer gesamten Organisationseinheit (Gruppe, Abteilung usw.) und nicht nur mit einzelnen Mitarbeitern zu führen.

Was sind die Ziele eines Entwicklungsgespräches?

Die wesentlichen Ziele eines individuellen Entwicklungsgespräches sind:

- Abklärung der Erwartungen und Vorstellungen des Mitarbeiters mit den Möglichkeiten und Grenzen sowie dem Bedarf des Unternehmens. Ziel dabei ist, beide Interessenslagen soweit wie möglich in Balance zu bringen
- Entwicklung und Stärkung einer von Vertrauen geprägten Zusammenarbeit
- Austausch von Informationen zu fachlichen und persönlichen Stärken und Entwicklungspotentialen des Mitarbeiters vor dem Hintergrund seiner betrieblichen Tätigkeit
- Abgleich des Selbstbildes des Mitarbeiters mit dem Fremdbild des Vorgesetzten
- Vereinbarung von realistischen Förderzielen und Fördermaßnahmen
- Erstellung eines individuellen Entwicklungsplanes (IEP)
- Entwicklung von Eigeninitiative des Mitarbeiters im Entwicklungsprozeß fördern

Welchen Nutzen bringt ein Entwicklungsgespräch?

Ein gut geführtes Entwicklungsgespräch kann folgenden Nutzen bringen:

- konkret vereinbarte Entwicklungsziele geben dem Mitarbeiter und Vorgesetzten Orientierung, Anreiz und Sicherheit: Das motiviert, gerade in Zeiten von Umstrukturierungen und Veränderungen.
- regelmäßige Entwicklungsgespräche fördern die offene Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Das stärkt das Vertrauen und das gegenseitige Verständnis. Gleichzeitig wächst die persönliche Beziehung.
- der Mitarbeiter erfährt die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in der derzeitigen Funktion. Unrealistische oder überzogene Erwartungen können ggf. relativiert werden
- der Mitarbeiter erfährt, wie weit sich seine persönlichen Wünsche und Ziele mit denen der Abteilung/Bereich vereinbaren lassen
- das Entwicklungsgespräch schafft Klarheit auf beiden Seiten. Der Mitarbeiter "weiß, woran er ist" und kann so keine allzu großen Überraschungen erleben
- der Vorgesetzte erhält wichtige Informationen für seine Personalplanung
- der Vorgesetzte hat die Chance zu erfahren, in welchem Maße sein Führungsverhalten vom Mitarbeiter entwicklungsfördernd oder -hemmend empfunden wird
- der Vorgesetzte erfährt, welche Unterstützung von ihm erwartet wird
- die Verantwortung für die Entwicklung liegt beim Vorgesetzten und beim Mitarbeiter

Wann und in welchem Zeitraum werden Entwicklungsgespräche geführt?

Ein Entwicklungsgespräch kann jederzeit, auch auf besonderen Wunsch des Mitarbeiters, geführt werden. Um es jedoch als effektives Instrument der entwicklungsorientierten Führung wirkungsvoll einzusetzen, empfiehlt es sich, das Gespräch regelmäßig alle ein bis zwei Jahre durchzuführen. Nur so kann es den laufenden Entwicklungsprozeß von Mitarbeitern zielführend unterstützen.

Wird das Gespräch in einer gesamten Organisationseinheit durchgeführt, so bietet es sich an, die Gespräche in einem abgestimmten Zeitkorridor durchzuführen. So können daraus resultierende Entwicklungsmaßnahmen, die für mehrere Mitarbeiter in Frage kommen, koordiniert und für diese Organisationseinheit "maßgeschneidert" werden.

Welche Spielregeln gelten bei einem Entwicklungsgespräch?

Ein Entwicklungsgespräch wird grundsätzlich freiwillig geführt. Es ist ein Angebot an Mitarbeiter und Vorgesetzte. Natürlich kann sich ein gesamter Bereich entschließen, das Entwicklungsgespräch "flächendeckend" einzuführen. Für Führungskräfte ist es empfehlenswert, sich vor dem Einsatz des Gespräches mit dem Vorgehen und den Instrumenten vertraut zu machen.

Gesprächspartner sind der direkte Vorgesetzte und seine jeweiligen Mitarbeiter. Ergänzend können weitere Gesprächspartner als Moderatoren eingebunden werden.

Was ist Ergebnis eines Entwicklungsgespräches?

Ergebnis eines Entwicklungsgespräches ist ein individueller Entwicklungsplan (IEP). In ihm werden die Gesprächsergebnisse schriftlich festgehalten. Der IEP beinhaltet u. a. den Entwicklungsrahmen, Entwicklungszeitraum, die Förderziele und die Fördermaßnahmen. Im IEP wird ebenfalls vereinbart, wer für die Durchführung der Fördermaßnahmen verantwortlich ist.

Hinweise zur Organisation

Im Vorfeld des Gespräches:

- Termin mit dem Mitarbeiter gemeinsam planen
- genügend Vorlaufzeit (ca 2. Wochen) vorsehen
- Mitarbeiter vorab kurz über Sinn und Zweck des individuellen Entwicklungsgespräches informieren
- Vorbereitungs-Checkliste an Mitarbeiter geben
- ggf. weiteren Gesprächsteilnehmer mit Mitarbeiter abstimmen und diesen informieren
- geeigneten Raum (störungsfrei, angenehme Atmosphäre) reservieren

1 - 2 Tage vor dem Gesprächstermin

- Vorbereitungsfragen für den Vorgesetzten durcharbeiten
- vorhandene Unterlagen (Beurteilung, Zielvereinbarungskatalog, Funktionsbeschreibung, Gesprächsaufzeichnungen usw.) auf entwicklungsrelevante Informationen hin sichten
- ggf. alten individuellen Entwicklungsplan bereitlegen: Welche Vereinbarungen wurden umgesetzt, welche sind noch offen?
- groben Gesprächsablauf nochmals gedanklich durchgehen
- was lief bei früheren Gesprächen gut/weniger gut; was will ich deshalb dieses Mal anders machen?
- wo könnten die "Klippen" in diesem Gespräch liegen?
- welche Entwicklungsziele könnte der Mitarbeiter haben?
- Hinweise für den Vorgesetzten zur Gesprächsführung durcharbeiten
- eigene Vorurteile zum Mitarbeiter bewußt machen (Widerlegungsstrategie!)

Am Tag des Gespräches

- Störungen unterbinden (Telefon, Besucher, Chef usw.)
- Zeitpuffer einplanen

Nach dem Gespräch

persönliche Manöverkritik, z.B. anhand folgender Fragen

- Was lief im Gespräch gut, was weniger gut?
- Was war mein Anteil daran?
- Was will ich beim nächsten Gespräch wieder so machen?
- Was werde ich anders machen?

Vereinbarung für ein Feedbackgespräch

Fragen zur Vorbereitung des Mitarbeiters

Sie haben mit Ihrem Vorgesetzten vereinbart, ein individuelles Entwicklungsgespräch zu führen. In diesem Gespräch kann es sowohl um fachliche als auch um persönliche Aspekte gehen, die für Ihre berufliche Tätigkeit von Bedeutung sind. Damit das Gespräch für Sie auch den größtmöglichen Nutzen bringt, ist es wichtig, daß Sie sich auf das Gespräch gut vorbereiten. Die nachfolgenden Fragen können Ihnen dabei helfen, sich auf das Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten einzustimmen:

- Welche generellen Vorstellungen und Wünsche haben Sie von Ihrer beruflichen Entwicklung?
- Inwieweit sind Ihre Entscheidungswünsche aufgrund Ihrer beruflichen Vergangenheit begründet und realistisch?
- Was ist Ihnen bei Ihrer Arbeit wichtig?
- Wo ist das bei der derzeitigen Tätigkeit bereits gegeben?
- Was müßte noch getan werden?
- Welche Aufgaben haben Sie in der letzten Zeit besonders angesprochen, welche weniger warum?
- Welche momentanen Rahmenbedingungen empfinden Sie als fördernd bzw.hemmend für Ihre berufliche Entwicklung?
- Welche Kenntnisse und Fertigkeiten können Sie am derzeitigen Arbeitsplatz nicht oder nur in sehr geringen Umfang einsetzen?
- Welche zusätzlichen oder anderen Aufgaben würden Sie gerne übernehmen, um Ihre Kenntnisse und Fertigkeiten noch besser wie bisher einsetzen zu können?
- Welche fachlichen und persönlichen Stärken sehen Sie bei sich?
- Was müßte getan werden, damit Sie diese stabilisieren oder noch besser einsetzen können?
- Wo sehen Sie momentan Ihre fachlichen und/oder persönlichen Entwicklungsnotwendigkeiten?
- Wie könnte Sie dabei Ihr Vorgesetzter persönlich unterstützen?
- Welche weiteren Maßnahmen könnten Ihnen bei Ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung helfen?
- Was haben Sie bisher selbst unternommen, um sich weiterzuentwickeln? Was wollen Sie weiterhin tun?
- Welcher Zeitraum wäre für die Maßnahmen realistisch?
- Welche beruflichen Ziele haben Sie für die nächsten zwei bis fünf Jahre?

Fragen zur Vorbereitung des Vorgesetzten

Der erste Schritt zu einem erfolgreichen Personal-Entwicklungsgespräch ist die sorgfältige Vorbereitung. Im Gespräch kann es sowohl um fachliche als auch persönliche Aspekte, die für die berufliche Tätigkeit des Mitarbeiters von Bedeutung sind, gehen. Die nachfolgenden Leitfragen können Ihnen die Vorbereitungsarbeit erleichtern und Ihnen vielleicht dabei helfen, sich auf das vor Ihnen liegende Gespräch einzustimmen. Ideal ist es sicherlich, wenn Sie im Gespräch möglichst viele konkrete Beispiele und Situationen nennen, um Ihrem Mitarbeiter das besser verdeutlichen zu können, was Sie ihm mitteilen wollen.

- Was ist das generelle Ziel des Entwicklungsgespräches?

Soll der Mitarbeiter

- seine jetzigen Aufgaben besser und erfolgreicher bewältigen?
- sich vor allem fachlich bzw. persönlich entwickeln?
- für ein neues Aufgabengebiet entwickelt werden?
- für eine erste oder höhere Führungsaufgabe entwickelt werden?

- Zu welchen Punkten möchten Sie dem Mitarbeiter eine konkrete Rückmeldung geben?

- Welche entwicklungsrelevanten Aspekte gibt es aus anderen Mitarbeitergesprächen (Beurteilungsgespräch, Zielvereinbarungs-, Zielzwischen- und Zielerreichungsgespräch, Vergütungsgespräch usw.)?

- Wo sehen Sie momentan die fachlichen- und/oder persönlichen Stärken des Mitarbeiters?

- Was könnte getan werden, damit der Mitarbeiter seine Stärken stabilisieren oder weiter ausbauen kann?

- Welche Stärken hat der Mitarbeiter, die er Ihrer Ansicht nach momentan nicht, oder nicht genügend einsetzt?

- Was könnte getan werden, damit der Mitarbeiter diese Stärken noch besser wie bisher in seine Tätigkeit einbringen kann?

- Welche fachlichen und/oder persönlichen Entwicklungspotentiale sehen Sie zur Zeit bei Ihrem Mitarbeiter?

- Welche konkreten Beispiele oder Situationen können Sie dafür anführen?

- Stellen Sie sich einmal den Idealzustand vor: Wenn die Defizite beseitigt sind, was macht dann der Mitarbeiter anders oder wie verhält er sich dann?

- Welche Entwicklungsmaßnahmen (s. Übersichtsblatt) könnten für den Mitarbeiter in Frage kommen?

- Welche andere Aufgabe oder Funktion als die derzeitige, könnten Sie sich für den Mitarbeiter noch vorstellen? Was spricht dafür?

- Was hat der Mitarbeiter bisher selbst unternommen, um sich weiterzuentwickeln?

Hinweise zur Gesprächsführung

- Legen Sie zu Beginn des Gespräches nochmals die Zielsetzung des individuellen Entwicklungsgespräches dar.
- Sorgen Sie für eine angemessene Verteilung der Gesprächsanteile. Es handelt sich um einen Gedankenaustausch mit gemeinsamer Entscheidung, nicht um einen Monolog.
- Die Verantwortung für die Gesprächsstruktur liegt bei Ihnen. Versuchen Sie deshalb durch die einzelnen Phasen des Gespräches zu führen.
- Bemühen Sie sich, soviel wie möglich über die Vorstellungen und Ziele des Mitarbeiter zu erfahren. Stellen Sie deshalb die erforderlichen (offenen) Fragen.
- Stellen Sie durch "aktives Zuhören" stets sicher, daß Sie Ihren Mitarbeiter richtig verstehen
- Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter offen, klar und ehrlich, wie Sie ihn und seine Arbeit einschätzen, wo Sie seine Stärken und wo Sie seine Entwicklungspotentiale sehen.
- Verwenden Sie dazu möglichst konkrete Beispiele oder Situationen, damit der Mitarbeiter besser verstehen kann, was Sie meinen.(Beobachtung-Beschreibung-Bewertung).
- Rechnen Sie bei unangenehmen Botschaften auch mit emotionalen Reaktionen.
- Lassen Sie unrealistische Entwicklungswünsche des Mitarbeiters nicht unkommentiert im Raum stehen, sondern äußern Sie sich klar dazu.
- In einem offen geführten Entwicklungsgespräch werden auch unterschiedliche Auffassungen formuliert. Behandeln Sie derartige Gegensätze als etwas ganz Normales. Versuchen Sie die Ursachen und die unterschiedlichen Standpunkte klar heraus zuarbeiten. Das Gespräch muß ein Ergebnis haben, es muß jedoch nicht im Konsens enden.
- Halten Sie die Gesprächsergebnisse schriftlich fest. Wenn Sie z.B. ein Flipchart nutzen, können Sie mit Ihrem Mitarbeiter gemeinsam Schritt für Schritt arbeiten und haben so stets die bisher erzielten Ergebnisse vor Augen.
- Legen Sie die Ergebnisse in einem individuellen Entwicklungsplan nieder. Verwenden Sie dazu das entsprechende IEP-Formular.
- Sprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter zum Abschluß des Entwicklungsgespräches darüber wie Sie beide mit dem Ergebnis, dem Verlauf und der Atmosphäre zufrieden sind. Unterhalten Sie sich auch darüber, was sie beide aus dem Gespräch gelernt haben.
- Welcher Zeitraum sollte für die geplante Entwicklung vorgesehen werden?
- Was können Sie dem Mitarbeiter konkret zusagen?
- Wozu benötigen Sie noch die Abstimmung mit Ihrem Vorgesetzten und/oder dem Bereich Personal?

Interviewleitfaden

	Inhalte und Fragestellungen
Beruflicher Werdegang	<ul style="list-style-type: none"> • Schildern der Berufsausbildung, Schule und/oder Studium, Motivation zu einem eventuell zweiten Bildungsweg erfragen. • Weshalb gerade diese Ausbildung, welche Alternativen gab es, wer war Berater und warum? • Herausragende Lehrer oder Professoren beschreiben lassen. Was war an diesen Personen nachahmens- oder erstrebenswert? Welche Lehrphilosophie verfolgten diese Personen? Inwieweit waren diese Personen Vorbilder? • Bundeswehr bzw. Zivildienst, Motivation für das eine oder andere... • Bei Studium- Warum gerade an dieser Universität oder Hochschule? • Wie würden Sie Ihr Studier/Lernverhalten beschreiben? Was hat Sie zum Lernen motiviert? • Bei Stellenwechsel, Nachfrage warum? • Gab es während der Ausbildung Höhen oder Tiefen, Situationen die knifflig waren? • Haben Sie nach oder während der Ausbildung gejobbt, waren sie Klassensprecher, waren sie bestürzt wenn sie eine schlechte Arbeit/Zensur geschrieben haben? • Wie gestalten Sie Ihre Freizeit? Was sind Ihre Hobbies? Engagieren Sie sich in der Kirche, im Verein.....? Was motiviert das zu tun?
Selbsteinschätzung	<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was sind Ihre Stärken, was mögen Sie an sich, was können Sie gut? • Stärken gegebenenfalls durch Vorgesetzten ergänzen lassen. • Welche Arten von Problemen lösen Sie am leichtesten? • Welche anderen Dinge, auch aus dem privaten Bereich, können Sie gut, machen Sie gerne? • Nachfrage nach der Auflistung der Stärken, was der Kandidat unter den genannten Stärken versteht. <p>Entwicklungspotentiale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lassen Sie uns jetzt auf die andere Seite schauen, was sind Bereiche, in denen Sie sich noch verbessern möchten? • Welche persönlichen Eigenarten haben Sie, die sich manchmal reiben mit Ihrem üblichen oder gewünschten Arbeitsziel, mit ihren Mitarbeitern, ihren Vorgesetzten? • Verbesserungspotentiale gegebenenfalls durch Vorgesetzten ergänzen. • Welche Dinge würden Sie tun, um Ihre persönliche Leistungsfähigkeit zu erhöhen • Was ärgert Sie am meisten an sich selbst? • Mit welcher Art von Menschen arbeiten Sie am liebsten zusammen? <p>Führungsaufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie Ihre Managementphilosophie/Führungsphilosophie beschreiben? • Welches Führungsverhalten möchten Sie verändern? • Was war Ihre Motivation Führungskraft zu werden? • Erzählen Sie uns von Ihren Mitarbeitern? (Guter, mittlerer, schwacher und wie gehen sie mit diesen um?) • Wie fördern Sie Ihre Mitarbeiter? • Wie gehen Sie mit Konflikten um?
Anforderungen der derzeitigen Stelle	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die wichtigsten Tätigkeiten und Anforderungen Ihres derzeitigen Arbeitsplatzes? • Welche Aufgaben fordern Sie, welche Aufgaben machen nicht ger-

	<p>ne?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie ist Ihr Arbeitstempo? Unter welchen Bedingungen schwankt es? • Wie schätzen Sie Ihr Entscheidungsverhalten ein? • Was sind für Sie schwierige Entscheidungen - Warum? • Wie verhalten sie sich unter Streß?
Rahmenbedingungen für optimale Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Was treibt Sie an, was motiviert Sie? • Angenommen, Sie hätten die Möglichkeit optimale Bedingungen für Arbeitsumfeld zu schaffen; Was würden Sie tun, machen.....? • Was erwarten Sie von Ihren(m) Vorgesetzten, welche Anforderungen sind für Sie wichtig?
Berufliche Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sehen sich in der Zukunft? • Was würde Sie herausfordern? • Welche Aufgabe, welche Stelle wäre für Sie erstrebenswert?
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • In angemessenen Abstand (max. drei Wochen) zum Entwicklungsgespräch wird dem Mitarbeiter ein detailliertes Feedback zum Gespräch gegeben und die weitere Vorgehensweise vereinbart.
Individueller Entwicklungsplan	<ul style="list-style-type: none"> • Im individuellen Entwicklungsplan werden gemeinsam mit dem Mitarbeiter, verbindliche Entwicklungsziele und der zeitliche Rahmen für die Entwicklungsmaßnahmen für beide Seiten verbindlich vereinbart.

Ideen-Katalog für Entwicklungsmaßnahmen

Lernen und damit Entwicklung findet überwiegend am Arbeitsplatz statt. Der entwicklungsfördernden Gestaltung des Arbeitsumfeldes eines Mitarbeiters kommt deshalb eine große Bedeutung zu. Der nachfolgende Ideen katalog kann Ihnen einige Anregungen dazu geben:

- In ein Projektteam als Mitglied berufen
- Projektleitung übertragen
- Externes Referat oder Vortrag zu einem entwicklungsrelevanten Thema übertragen Literatur zu einem entwicklungsrelevanten Thema auswerten und im Team darüber
- ein Referat halten
- Referententätigkeit im Rahmen der betrieblichen Fortbildung
- Stellvertretung übertragen und "leben"
- Teilnahme an wichtiger Sitzung oder Besprechung anstelle des Vorgesetzten
- Tagung vorbereiten oder leiten
- Abteilungsbesprechung moderieren
- Patenschaft für neuen Kollegen, der in der Einarbeitungsphase ist, übertragen
- Zusätzliche, herausfordernde Aufgaben übertragen
- Aufenthalt bei Lieferanten, Kunden, Kooperanden, Tochterfirmen, vor- oder nachgeschalteten Abteilungen, fachfremden Abteilungen anderen Divisionen
- eine Führungskraft als Mentor, der als Gesprächspartner in schwierigen Situationen dient, gewinnen
- Mitarbeiter als Ausbildungsbeauftragten benennen
- Handlungsspielraum des Mitarbeiters erweitern
- mehr schwierige und verantwortungsvolle Sonderaufgaben an Mitarbeiter delegieren
- Coaching durch den Personalentwickler
- Beobachtung durch den Vorgesetzten (vorher Vereinbarungen treffen!) in relevanten Situationen und anschließend gemeinsames Auswertungsgespräch führen
- Seminarbesuch gemeinsam vorbereiten (Lernziele vereinbaren!) und nach Seminarbesuch Auswertung und Vereinbarung darüber, wie Erlerntes in das Arbeitsfeld übertragen werden kann
- Jahresziele auch mit Tarifmitarbeiter vereinbaren
Zielvereinbarungsgespräch = Entwicklungsmaßnahme
Jahresziele selbst = Entwicklungsmaßnahme
- Lernpartnerschaft organisieren
- Video-Feedback: Videoaufnahme z. B. bei Präsentation, Besprechung usw. machen (lassen). Anschließend selbst oder mit Partner zusammen (Vorgesetzter, Kollege, PE'ler) auswerten
- Seminarbesuch

Einige Grundannahmen der Kommunikation

- Wir können nicht nicht kommunizieren
- Jede Kommunikation hat eine Inhalts- und eine Beziehungsebene
- Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Informationen
- Jedes Verhalten hat eine positive Absicht, die Bewertung erfolgt durch uns
- Die innere Landkarte spiegelt die subjektive Wirklichkeit
- Jeder tut das beste, was er in der jeweiligen Situation kann
- Wir geben ein Verhalten erst auf, wenn wir etwas besseres gefunden haben
- ...

Biographisches Interview

Das biographische Interview beruht auf der Annahme, daß sich aus der Biographie eines Menschen, seiner Sozialisation und seinen Erlebnissen Kriterien ermitteln lassen, die auf das Vorhandensein bestimmter Kompetenzen hindeuten und Aufschluß über künftiges Verhalten geben. Dementsprechend wird unterstellt, daß im Lebenslauf eines Bewerbers Hinweise auf bestimmte Einstellungen und Vorannahmen, Werte, Verhaltensweisen und Erfahrungen zu erhalten sind, so daß Fragen formuliert werden können, deren Beantwortung mehr Aufschluß über seine Persönlichkeitsstruktur gibt. Der Persönlichkeitsstruktur entsprechend, werden dem Interviewteilnehmer Fähigkeiten, Fertigkeiten, Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen zugeschrieben, die in die Prognose einer erfolgreichen Berufsausübung einfließen.

Beispiele für Fragen zu unterschiedlichen Biographie-Dimensionen

Ausbildung

- Erhielten Sie während Ihrer Schulzeit Auszeichnungen für besondere Leistungen? Wenn ja, für welche? Warum gerade Sie?

Beruf/Berufserfahrung/Karriere/Führung

- Sie haben bestimmt schon den Ausdruck "Berufseintritts-Schock" gehört. Hatten Sie einen solchen? Wenn ja, wie äußerte sich dieser?
- Können Sie sich an Probleme in Ihrem Arbeitsumfeld erinnern, die für Sie unlösbar erschienen? Wie sind Sie damit umgegangen?
- Welche Weiterbildungsveranstaltungen haben Sie besucht? Inwiefern waren diese für Ihr berufliches Weiterkommen wichtig?
- Beschreiben und charakterisieren Sie das Verhältnis zu Ihrem (Ihren) Vorgesetzten!

Bedeutsame Ereignisse im Leben

- Können Sie sich an Ereignisse erinnern, die Sie längere Zeit beschäftigten und Ihr Leben entscheidend beeinflusst haben? Welche Ereignisse waren das? Welcher Art und Intensität war die Beschäftigung mit diesen Ereignissen?

Biografische Interviews und Linguistik

Neben den biografischen Erkenntnissen, weshalb ein Individuum in seiner Lebensgeschichte wie gehandelt hat, bietet das biografische Interview auch die Möglichkeit die Bedeutung von

- Substantiven (Was heißt für Sie Spaß, Erfolg, Macht etc.?),
- von Verben („Ich werde das bis zum 12.5. vorbereiten“. Wie genau werden Sie das vorbereiten?),
- von sprachlich ausgerückten Regeln (Bei uns ist das so!),
- von Generalisierungen (Man müsste/sollte versus Ich will, „Ich kann das nicht“ versus „Was würde passieren, wenn Sie dies tun würden?) und
- von Vergleichen/Komparatoren (besser, leichter versus Was verstehen Sie unter besser/leichter?) zu erkennen

Zur Validität des biografischen Interviews

Wissenschaftliche gesicherte Ergebnisse zur Validität des biografischen Interviews sind in der Literatur nur vereinzelt beschrieben.

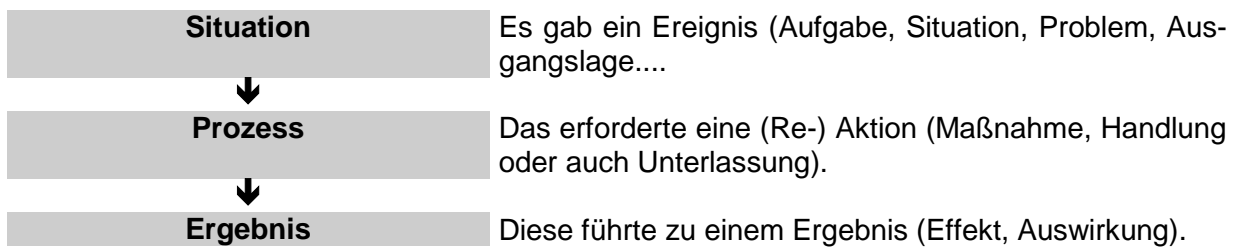
Durch eine Eigenvalidierung der Interviewteilnehmer über die im Interview ermittelten Ergebnisse, kann jedoch die Gültigkeit der Ergebnisse durch den Teilnehmer - in den überwiegenden Fällen - festgestellt werden.

Zur Strategie des Fragens

Professionelle InterviewerInnen lenken das Gespräch zielführend durch geeignete Fragen.

Damit steuern sie entweder Ereignisse in der Vergangenheit an, bei denen der Interviewte vermutlich Einstellungen, Verhaltensweisen oder Leistungen gezeigt hat, die hinsichtlich der Einschätzung seines Potentials oder aber hinsichtlich seiner Eignung für die zu besetzende Position und im Blick auf das Anforderungsprofil von Bedeutung sind.

Oder sie hinterfragen unmittelbar aktuelle Äußerungen des Interviewten mit der Absicht, auf diese Weise konkretisierende Informationen für die Einschätzung ihres Partners zu gewinnen. Die Fragen zielen in beiden Fällen auf die folgenden Bereiche die logisch miteinander verknüpft sind:



Nur durch direktes Nachfragen in allen drei Bereichen läßt sich schlüssig feststellen,

- wie der Partner eine spezifische Situationen erkannt , wahrgenommen und beurteilt hat,
- wie er an sie herangegangen ist und sich damit auseinandergesetzt hat,
- welchen Beitrag er zum Ergebnis geleistet hat.

So wird vergangenes Verhalten für den Interviewer beurteilbar und kann als stichhaltige Begründung für eine Prognose herangezogen werden.

Einige Beispiele für Fragen zu den drei Bereichen

Situation

Was war für Sie die herausforderndste Situation in Ihrer bisherigen (Führungs-) Praxis?
Wie hat das begonnen? (Ausgangssituation)
Was war Ihre bisher größte berufliche Enttäuschung?
Wann besteht die Gefahr, daß Sie aufgeben?
Wo haben Sie schon mal diese Durchsetzungsfähigkeit gezeigt?
Wann ist für Sie Stehvermögen wichtig?
Bei welcher Gelegenheit waren Sie bereits als Konfliktlöser gefordert?

Prozeß

Was haben Sie damals unternommen? Warum?
Wie sind Sie mit dieser Situation umgegangen?
Welche Konsequenzen zogen Sie daraus?
Wie kam's dazu? (zu diesem Ergebnis)
Wie haben Sie das geschafft?
Wie gingen Sie dabei vor?
Was taten Sie in diesem Fall?
Wie haben Sie diesen Konflikt gemeistert?
Wie waren Sie daran beteiligt?

Ergebnis

Was kam dabei heraus? Für Sie/für die anderen?
 Was war Ihr Beitrag zu diesem Ergebnis?
 Wie endete das?
 Was hat das für Sie /Ihre damalige Firma gebracht?
 Wie wußten Sie, daß Sie am Ziel waren?
 Welchen Anteil hatten Sie an diesem (Miß-) Erfolg?
 Wie war der Ausgang dieser Aktion?
 Was haben Sie daraus gelernt?
 Auf welchen Ihrer bisherigen beruflichen Erfolge sind Sie besonders stolz?
 Welche Ihrer beruflichen Entscheidungen bereuen Sie am meisten?

Offene Fragen stellen:

Generell W-Fragen anwenden:
 Wer, Was, Wann, Wo, Wie.....

Beispiel:	Alternative:
Wie kommen Sie mit Menschen aus?	Stellen Sie sich vor, Sie sind auf einem Fest mit vielen anderen Menschen zusammen. Wie fühlen Sie sich da?
Auch wenn die Frage offen ist, so verrät Sie doch ihre Enge, welche Antwortrichtung als günstig angesehen wird.	Diese Frage ist offen und weit. Ob es hier um Gefühle, Feste oder die Einstellungen zu Menschen geht ist nicht ersichtlich

Fazit: Es geht also darum, offenen und weite Fragen zu stellen, um den Interviewten keine Antwortrichtung nahezu legen.

Bekräftigungen einsetzen:

Das hört sich gut an.....?
 Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann....?
 Wie kamen Sie dazu, daß....?
 Was veranlaßte Sie, zu tun?
 Wenn Sie etwas verändern könnten, was würden Sie tun?
 Wodurch wurde Ihr Entschluß ausgelöst?

Allgemein beachten:

Keine langen Fragen stellen
 Keine Doppelfragen stellen
 Anpassung an den Wortschatz
 Lange Pausen vermeiden
 Nicht von Frage zu Frage springen
 (z.B. bei der Nutzung eines Fragenkataloges)
 Keinen peinlichen, verletzenden Fragen stellen

Provokative Fragen stellen

(Vorsicht !! Den respektvollen, wertschätzenden Umgang nicht verletzen):

Sollen beim Interviewten Reaktionen der Bestätigung oder der Widerlegung ausgelöst werden dann können provokative Fragen, wie z.B.
 Ich habe die Vermutung, daß Sie..... (Vermutung)

Sie können doch mit Menschen umgehen? (Suggestivfrage)
Ich glaube dagegen..... (Gegenmeinung äußern)

Anforderungsprofile: Förderung der beruflichen Handlungskompetenz

Sozialkompetenz

- **Sensibilität**
- **Einfühlsamkeit / Einfühlung / Einfühlungsvermögen**
- **Offenheit**
- **soziale Urteilsfähigkeit**
- **Verletzlichkeit**
- **Distanziertheit**
- **Belastbarkeit in sozialer Konfliktsituationen**
- **Kontakte / Kontaktverhalten/**
- **Kontaktfähigkeit/Kontaktbereitschaft**
- **Kooperationsfähigkeit / Teamfähigkeit**
- **Gewandtheit im Umgang mit anderen**
- **Kommunikationsfähigkeit**
- **Rhetorische und dialektische Fähigkeiten**
- **Didaktisches Geschick**
- **Kritikfähigkeit**
- **Ergebnisorientierung im Gespräch**
- **Informationsverhalten/Informationsbereitschaft**
- **Durchsetzungsvermögen**
- **Verhandlungsgeschick**
- **Diskussionskompetenz**
- **Überzeugungskraft**
- **Verhaltenssteuerung**
- **Fördern durch Delegieren**
- **Raum für Entwicklungen schaffen**
- **Lernprozesse fördern**
- **Konfliktfähigkeit**
- ...
- ...
- ...
- ...

Methodenkompetenz

- **Systematisches Denken und Handeln**
- **Analytische Denk- und Arbeitsweise**
- **Fähigkeit zur Lösung schlecht strukturierter Probleme**
- **Dispositionsvermögen**
- **Kombinatorisches Denken**
- **Komplexes Denken / Umgang mit komplexen**
- **Kreativität im Denken / Kreativität**
- **Flexibilität im Denken**
- **Auffassungsgabe**
- **Lernbereitschaft**
- **Planvolles und konzeptionelles Arbeiten und Denken**
- **Methodenkenntnisse**
- **Praxiswissen**
- **Organisationsgeschick**
- **Planung / Kontrolle von Arbeitsabläufen**
- **Selbstmanagement / Arbeitsstil / Persönliche Arbeitsorganisation**
- **Persönlicher Arbeitsstil**
- **Urteilsfähigkeit (fachlich)**
- **Systematik**
- **Flexibilität in der Zeiteinteilung**
- **Arbeitsergebnis**
- **Unternehmerisches Denken**
- **Konzeptionelle Gesamtsicht**
- ...
- ...
- ...
- ...

Persönlichkeitskompetenz

- **Motivation / Eigenmotivation/Arbeitsantrieb**
- **Einsatzbereitschaft**
- **Zuverlässigkeit**
- **Initiative**
- **Ausdauer / Beharrlichkeit**
- **Selbstvertrauen / Selbstbewußtsein**
- **Selbständigkeit**
- **Verantwortung / Verantwortungsbewußtsein**
- **Selbstwahrnehmung**
- **Selbstkritik**
- **Emotionale Stabilität / Psychische Belastbarkeit**
- **Innere Unabhängigkeit**
- **Freundlichkeit**
- **Selbstkontrolle**
- **Streßresistenz**
- **Persönliche Flexibilität**
- **Repräsentationsfähigkeit**
- **Natürliche Autorität**
- ...
- ...
- ...
- ...