

Förder- und Entwicklungsgespräche motivierend führen



Lernmodul: Förder- und Entwicklungsgespräche führen

Über dieses Lernmodul

Lernziele

Warum Mitarbeitergespräche führen zum Thema ‚Förderung und Entwicklung‘?

Wohin werden Mitarbeitende entwickelt?

Wie führe ich das Förder- und Entwicklungsgespräch?

Verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen – Hintergrundwissen

Praxisfälle – Mitarbeiterentwicklung

10 Fragen zur Lernüberprüfung

Mehr Wissen über Mitarbeitergespräche

Über dieses Lernmodul

The screenshot displays the learning module interface. On the left, there is a video player icon and the 'Learning Leadership' logo. The main content area shows a table of contents with the following items:

- Über dieses Lernmodul
- Lernziele
- Warum Mitarbeitergespräche führen zum Thema ‚Förderung und Entwicklung‘?
- Wohin werden Mitarbeitende entwickelt?
- Wer trägt wofür Verantwortung?
- Welche Kompetenzen können entwickelt werden?
- Mit welchen Mitteln wird entwickelt?
- Wie führe ich das Förder- und Entwicklungsgespräch?
- Verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen – Hintergrundwissen
- Praxisfälle – Mitarbeiterentwicklung
- 10 Fragen zur Lernüberprüfung

On the right, a diagram titled 'Wohin werden Mitarbeitende entwickelt?' shows three axes of development: 'Entwicklung in die Höhe: Führungskraft' (upward), 'Entwicklung in die Tiefe: Spezialist' (leftward), and 'Entwicklung in die Breite: Generalist' (downward). Below the diagram, a caption reads: 'Abbildung: Richtungen der Mitarbeiterentwicklung an zwei Dimensionen. Mitarbeiterentwicklung ist in viele Richtungen möglich, was die dazu passenden Mitarbeitergespräche der Dreh- und Angelpunkt. Dennoch sind dabei nicht alle Aspekte für beide Seiten zu berücksichtigen. Wichtig ist dabei das gelungene Zusammenspiel von Inhalt und Form, um gezielte Mitarbeiterentwicklung unabdingbar ist.'

Das Modul

Mit digitalen Lernmodulen können Sie sich Weiterbildungsthemen interaktiv aneignen. Alle dazu wesentlichen Lerninhalte und nützliche Unterlagen sind übersichtlich in einem Modul zusammengefasst. In diesem Lernmodul beschäftigen Sie sich ca. 40 Minuten mit den wesentlichen Aspekten rund um das Thema Mitarbeiterförderung und Mitarbeiterentwicklung. Im Fokus steht dabei das Förder- und Entwicklungsgespräch.

[Über die Autorin Anja K. Haftmann](#)

[Über den Verlag managerSeminare](#)

License: proprietäre Lizenz



Lernmodul: Förder- und Entwicklungsgespräche führen

Über dieses Lernmodul

Lernziele

Warum Mitarbeitergespräche führen zum Thema ‚Förderung und Entwicklung‘?

Wohin werden Mitarbeitende entwickelt?

Wie führe ich das Förder- und Entwicklungsgespräch?

Verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen – Hintergrundwissen

Praxisfälle – Mitarbeiterentwicklung

10 Fragen zur Lernüberprüfung

Mehr Wissen über Mitarbeitergespräche

Lernziele

Lernziele

Nach diesem Lernmodul wissen Sie:

- weshalb es zunehmend notwendig ist, Mitarbeitende aus den eigenen Reihen zu fördern und weiterzuentwickeln.
- welche Rahmenbedingungen im Unternehmen dafür gegeben sein sollten.
- welche Dokumente für ein Förder- und Entwicklungsgespräch benötigt werden.
- wie Sie das Gespräch organisieren und motivierend durchführen.
- wie Mitarbeiterentwicklung und Kompetenzerweiterung zusammenhängen.



License: proprietäre Lizenz



Lernmodul: Förder- und Entwicklungsgespräche führen

Über dieses Lernmodul

Lernziele

Warum Mitarbeitergespräche führen zum Thema ‚Förderung und Entwicklung‘?

Wohin werden Mitarbeitende entwickelt?

Wie führe ich das Förder- und Entwicklungsgespräch?

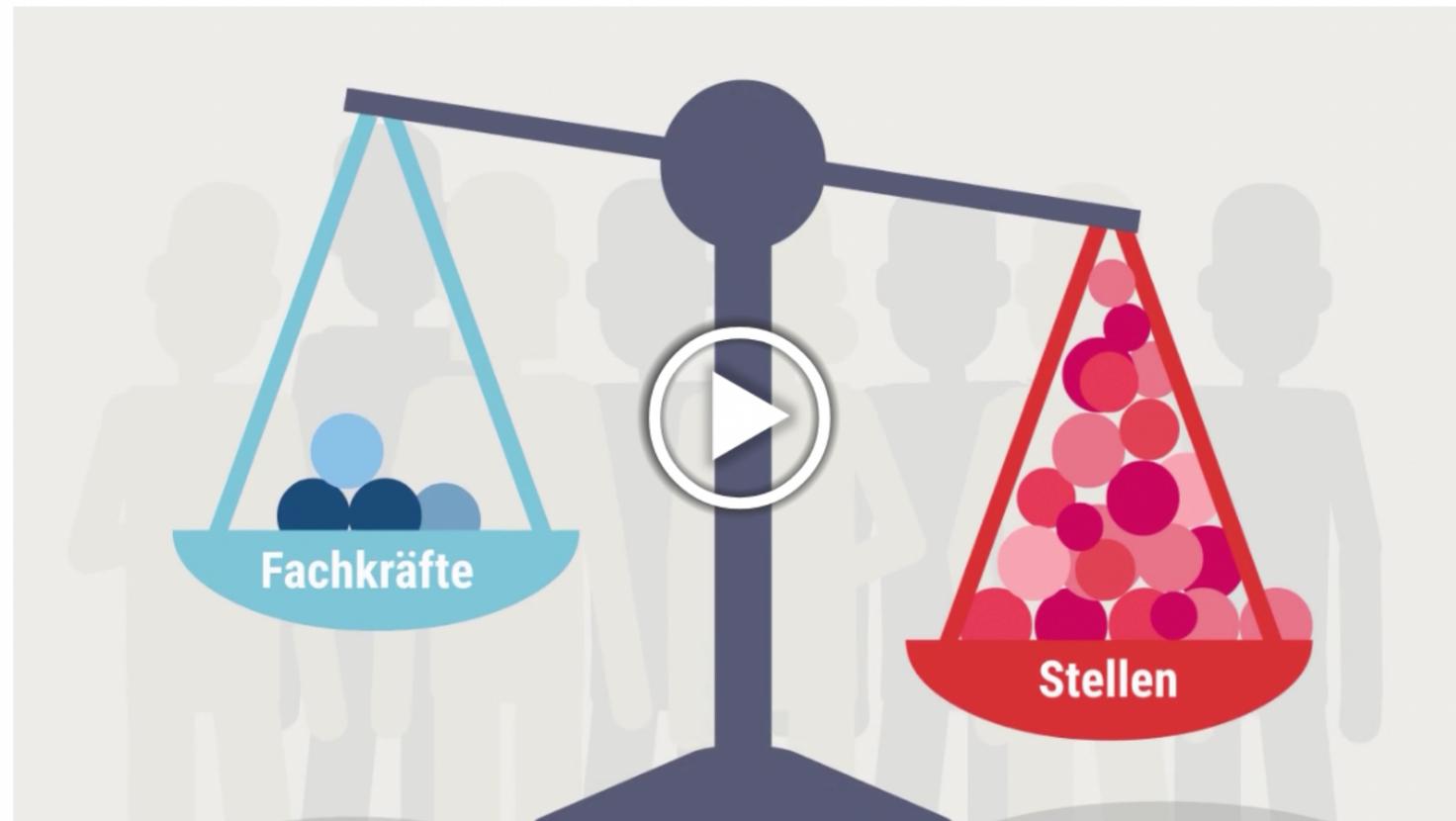
Verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen – Hintergrundwissen

Praxisfälle – Mitarbeiterentwicklung

10 Fragen zur Lernüberprüfung

Mehr Wissen über Mitarbeitergespräche

Warum Mitarbeitergespräche führen zum Thema ‚Förderung und Entwicklung‘?



Derzeit nimmt das Angebot an (qualifizierten) Arbeitskräften rapide ab. Zeitgleich beschleunigen sich technologische und konjunkturelle Entwicklungen. Deswegen gewinnt eine gezielte, kontinuierliche **Weiterqualifizierung von Mitarbeitenden** aus den eigenen Reihen zunehmend an Bedeutung. Mitarbeitende intern zu fördern und zu entwickeln sollte heutzutage zum festen Bestandteil der Unternehmensstrategie zählen. [Denn diese Mitarbeitenden bringen schon vieles mit!](#)

Dreh- und Angelpunkt für eine erfolgreiche Mitarbeiterentwicklung sind **regelmäßige Mitarbeitergespräche**. Welche Gespräche dazu zählen, wird [an dieser Stelle des Lernmoduls erklärt](#).

License: proprietäre Lizenz

Über dieses Lernmodul

Lernziele

Warum Mitarbeitergespräche führen zum Thema ‚Förderung und Entwicklung‘?

Wohin werden Mitarbeitende entwickelt?

Wer trägt wofür Verantwortung?

Welche Kompetenzen können entwickelt werden?

Mit welchen Mitteln wird entwickelt?

Wie führe ich das Förder- und Entwicklungsgespräch?

Verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen – Hintergrundwissen

Praxisfälle – Mitarbeiterentwicklung

10 Fragen zur Lernüberprüfung

Mehr Wissen über Mitarbeitergespräche

Wohin werden Mitarbeitende entwickelt?

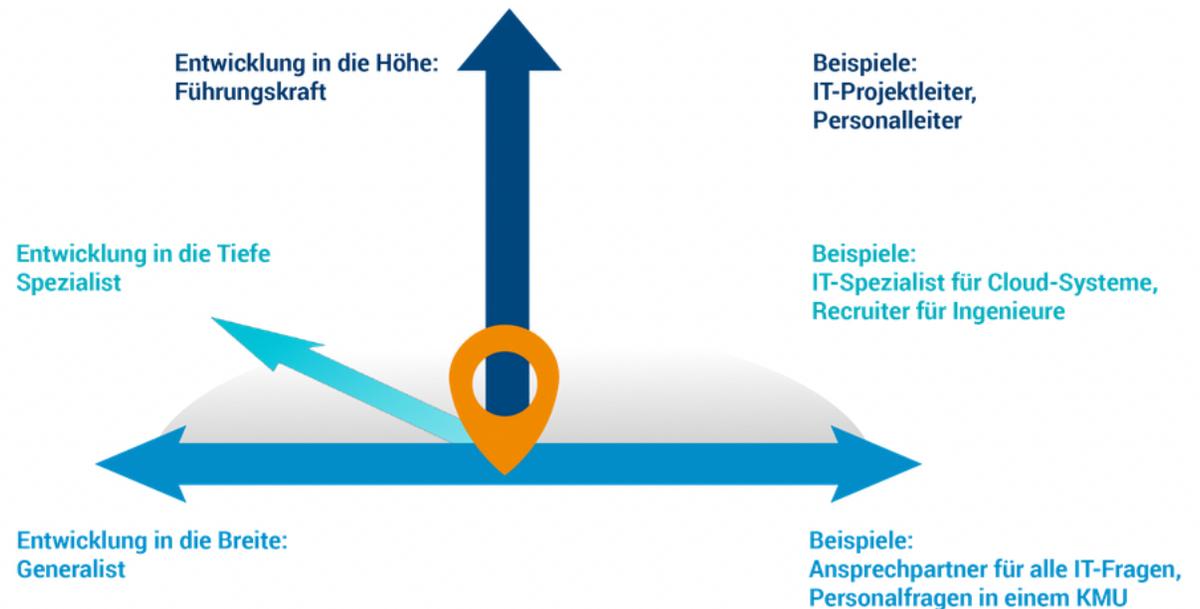


Abbildung: Richtungen der Mitarbeiterentwicklung an zwei Beispielen

Mitarbeiterentwicklung ist in viele Richtungen möglich, wie die Grafik oben zeigt. Für ihren Erfolg sind Mitarbeitergespräche der Dreh- und Angelpunkt. Denn nur im Dialog und durch **intensiven Austausch** können die dafür relevanten Aspekte für beide Seiten zufriedenstellend herausgearbeitet werden. Genauso wichtig ist dabei das gelungene Zusammenspiel von Personalabteilung und Führungskräften, das für eine gezielte Mitarbeiterentwicklung unabdingbar ist.

Die Grafik zeigt beispielhaft die **Entwicklungsrichtungen** für je eine Person aus dem Bereich IT sowie dem Personalwesen. Es wird deutlich, dass bei der Mitarbeiterentwicklung verschiedene Zielsetzungen möglich sind.

- Sie kann **innerhalb der derzeitigen Funktion** einer Person stattfinden, indem ihr Aufgabenbereich durch neue, veränderte Anforderungen erweitert wird - vorausgesetzt, dass sie die an die Position bestehenden Anforderungen gut erfüllt. Dazu finden Sie [an dieser Stelle des Lernmoduls auch ein Fallbeispiel](#).
- Oder es kann eine Entwicklung angestrebt werden mit dem Ziel, innerhalb des bisherigen Tätigkeitsfeldes oder in einem anderen Berufsfeld eine **neue Funktion** einzunehmen. [An dieser Stelle des Lernmoduls befindet sich ein Fallbeispiel hierzu](#).

License: proprietäre Lizenz

Lernmodul: Förder- und Entwicklungsgespräche führen

Über dieses Lernmodul

Lernziele

Warum Mitarbeitergespräche führen zum Thema ‚Förderung und Entwicklung‘?

Wohin werden Mitarbeitende entwickelt?

Wer trägt wofür Verantwortung?

Welche Kompetenzen können entwickelt werden?

Mit welchen Mitteln wird entwickelt?

Wie führe ich das Förder- und Entwicklungsgespräch?

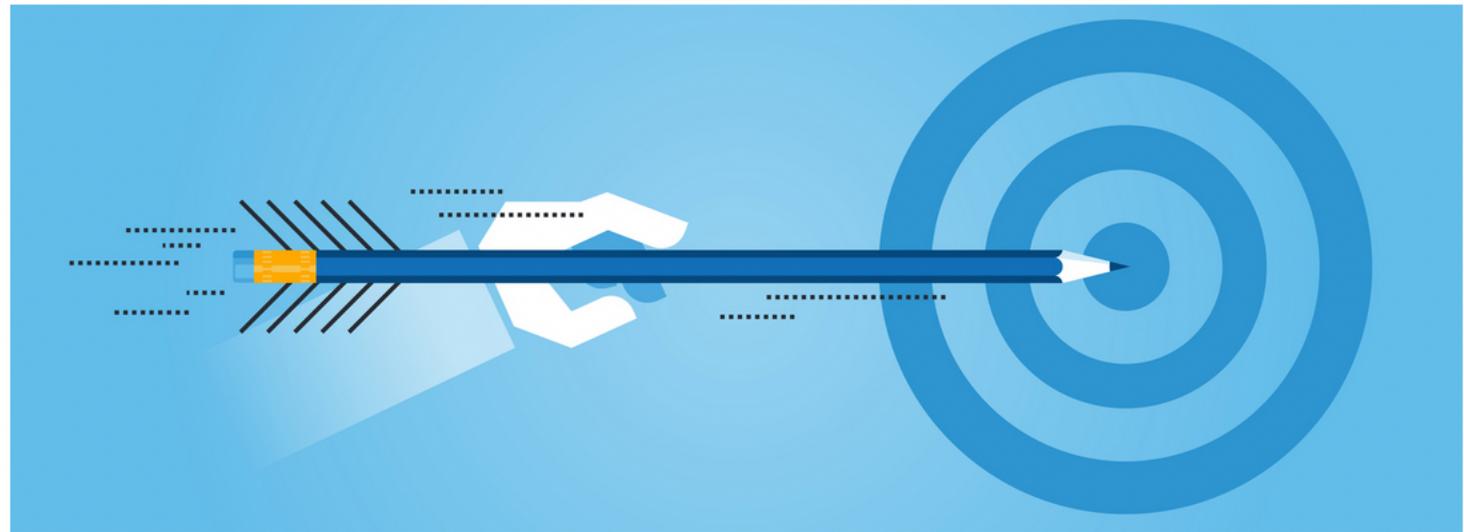
Verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen – Hintergrundwissen

Praxisfälle – Mitarbeiterentwicklung

10 Fragen zur Lernüberprüfung

Mehr Wissen über Mitarbeitergespräche

Welche Kompetenzen können entwickelt werden?



Im Rahmen von Mitarbeiterförderung und -entwicklung geht die Tendenz aktuell dahin, **berufliche Kompetenzen** (weiter) zu entwickeln statt formale Abschlüsse zu erwerben.

Für die professionelle Beschreibung beruflicher Anforderungen ist die Einteilung in vier verschiedene Arten von [Kompetenz](#) notwendig und hilfreich. Um sie in der Folge gezielt entwickeln zu können, werden neben der fachlichen Kompetenz drei weitere Kompetenzarten, die sogenannten ‚weichen Faktoren‘ oder ‚Soft Skills‘, unterschieden.

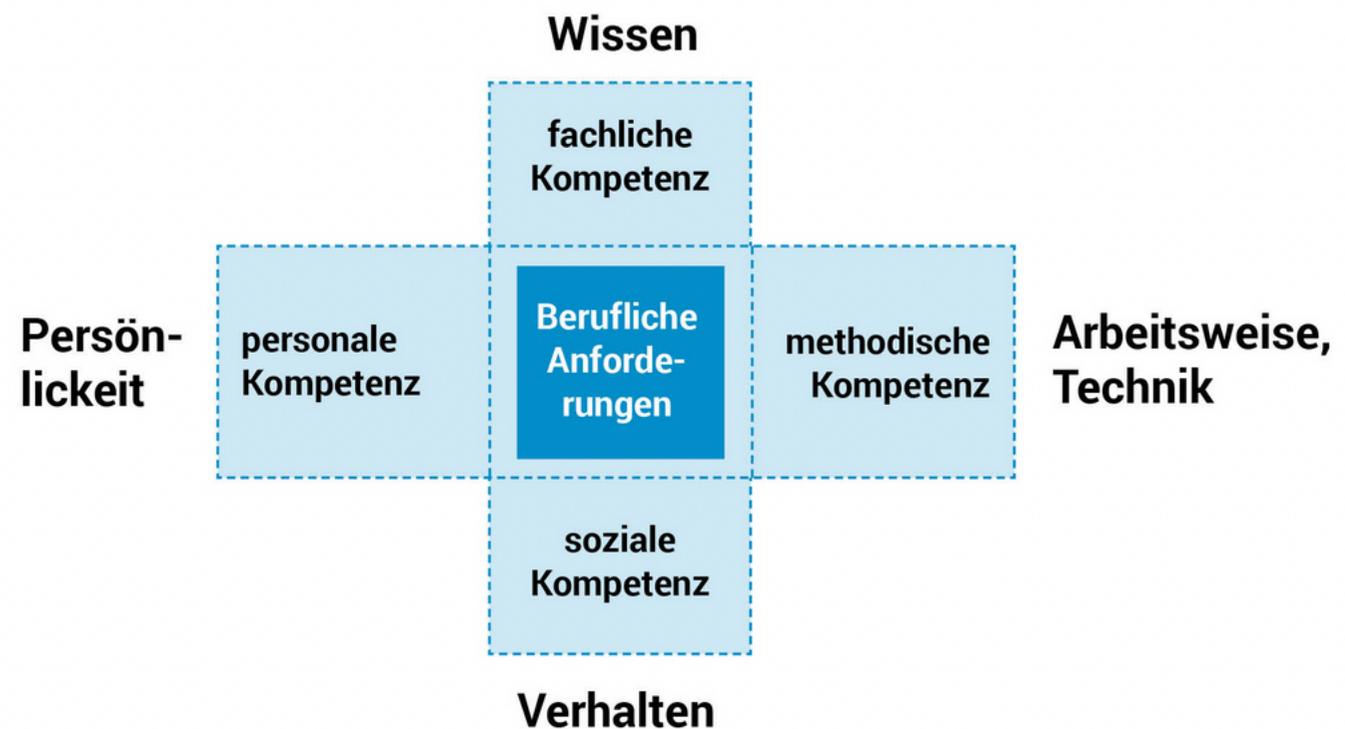


Abb.: Vier Kompetenzfelder

Bei der sogenannten **fachlichen Kompetenz** ist von Wissen, Fertigkeiten und Kenntnissen die Rede. Diese Kompetenzen können erworben werden in

- Ausbildung,
- Studium,
- Praktika,
- Berufstätigkeit
- oder einer Weiterbildung.

Ihre Bandbreite reicht beispielsweise von Fremdsprachen über Erfahrung mit bestimmter Software bis hin zu Rechts- oder BWL-Kenntnissen. In vielen Zusammenhängen werden fachliche Kompetenzen und formale Voraussetzungen für eine Tätigkeit auch als ‚harte Faktoren‘ oder ‚Hard Skills‘ bezeichnet.

Gehen Sie Kompetenzen eines/einer Mitarbeitenden zur Übung im Kopf durch. ^

Fachliche Kompetenz

Methodische Kompetenzen

Soziale Kompetenzen

Personale Kompetenzen

- Kann eine Kompetenz mit ‚**Gut**‘ bewertet werden? Dann darf sie im Gespräch gerne lobend erwähnt werden. Eventuell lässt sich das Wissen, diese Fähig- oder Fertigkeit des/der Mitarbeitenden aufgreifen und besser nutzen?
- ‚**Neutral**‘ bedeutet, dass es zu dieser Kompetenz nichts zu sagen gibt bzw. sie für die Stelle nicht relevant ist.
- Bei Kompetenzen mit ‚**Verbesserungspotenzial**‘ ist zu fragen:
 - Welche dieser Kompetenzen sind für gut funktionierende Arbeitsabläufe bedeutsam?
 - Welche dieser Kompetenzen werden in Zukunft eine größere Rolle spielen und sollten daher gestärkt werden?

[Unter diesem Link können Sie die Kompetenzenliste als Excel-Datei herunterladen.](#) So können Sie die Kompetenzen frei nach Ihren Wünschen und Bedürfnissen anpassen und ergänzen und erhalten alle Auswertungen auf einen Blick.



Über dieses Lernmodul

Lernziele

Warum Mitarbeitergespräche führen zum Thema ‚Förderung und Entwicklung‘?

Wohin werden Mitarbeitende entwickelt?

Wie führe ich das Förder- und Entwicklungsgespräch?

Arbeitsunterlagen

Verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen – Hintergrundwissen

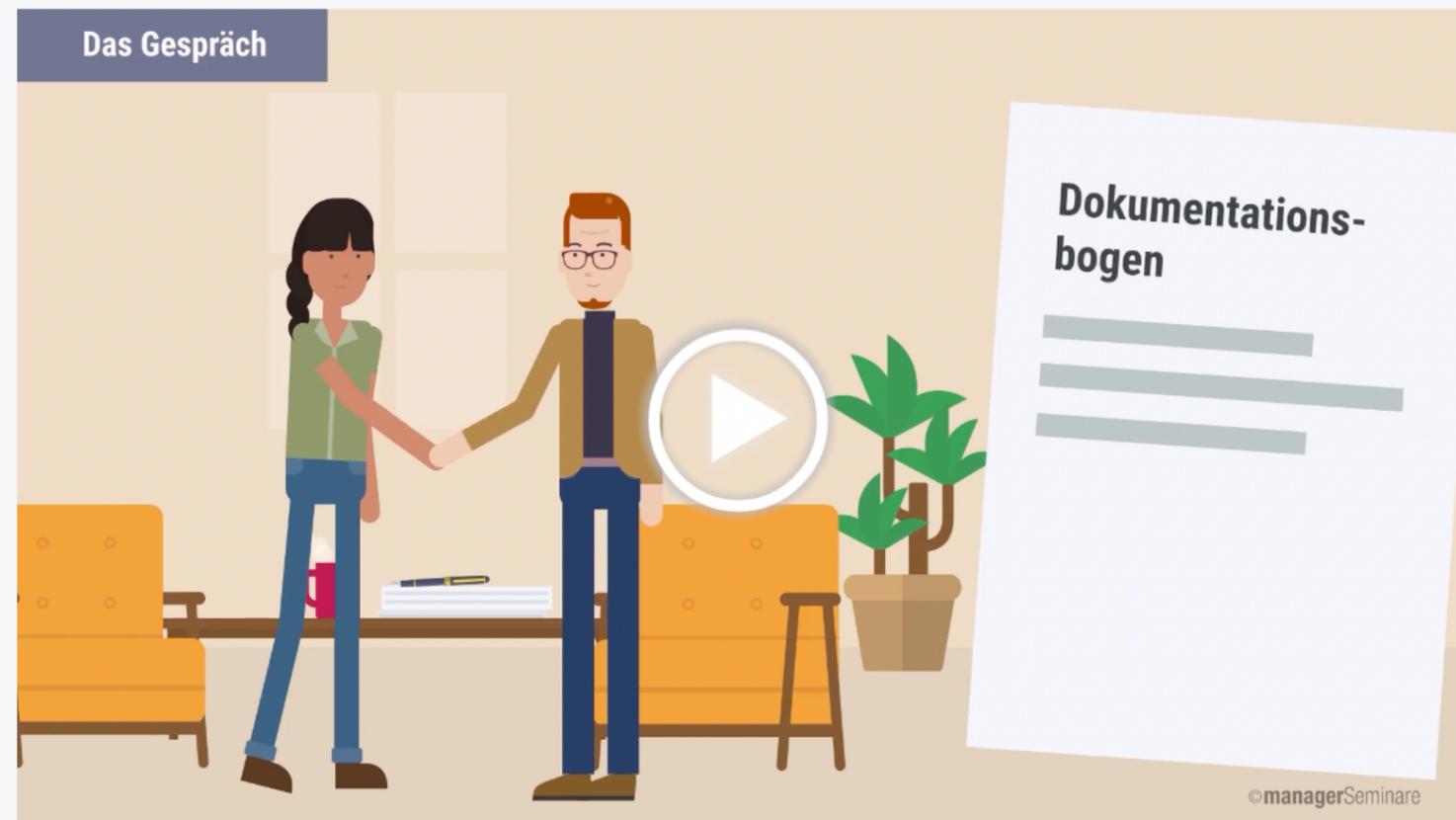
Praxisfälle – Mitarbeiterentwicklung

10 Fragen zur Lernüberprüfung

Mehr Wissen über Mitarbeitergespräche

Wie führe ich das Förder- und Entwicklungsgespräch?

Ganz praktisch: Wie gehe ich bei einem Förder- und Entwicklungsgespräch vor?



Erklärfilm von managerSeminare

? Zusammenfassung der wichtigsten Punkte

Der Trend geht zum [separat geführten](#) Förder- und Entwicklungsgespräch. Ein solches Förder- und Entwicklungsgespräch dauert im Schnitt sechzig Minuten und findet in regelmäßigen Abständen von ein oder zwei Jahren statt.

Damit dieses Gespräch effektiv ist, werden **vorab** einige Punkte ins Auge gefasst. Die **Führungskraft** macht sich Gedanken zur betreffenden Person. Mit einem kann das Gespräch am besten vorbereitet werden.

Dieser Bogen und alle weiteren **Formulare** für das Gespräch können übrigens [an dieser Stelle des Lernmoduls heruntergeladen werden](#).

Über dieses Lernmodul

Lernziele

Warum Mitarbeitergespräche führen zum Thema ‚Förderung und Entwicklung‘?

Wohin werden Mitarbeitende entwickelt?

Wie führe ich das Förder- und Entwicklungsgespräch?

Arbeitsunterlagen

Verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen – Hintergrundwissen

Praxisfälle – Mitarbeiterentwicklung

10 Fragen zur Lernüberprüfung

Mehr Wissen über Mitarbeitergespräche

Arbeitsunterlagen

Wie bei allen institutionalisierten Mitarbeitergesprächen stellt das Unternehmen auch für Förder- und Entwicklungsgespräche unterstützend Formularvorlagen bereit, die Sie hier als **editierbare Word-Dokumente** finden.



Formularvorlagen

- [Fragenliste zur Vorbereitung von Mitarbeitenden \(Neues Fenster\)](#)
- [Reflexionsbogen zur Vorbereitung von Führungskräften \(Neues Fenster\)](#)
- [Leitfaden zum Gesprächsablauf \(Neues Fenster\)](#)
- [Gesprächsdokumentationsbogen \(Neues Fenster\)](#)
- [Bestätigungsbogen zur Gesprächsdurchführung \(Neues Fenster\)](#)

Darüber hinaus erhalten Sie Unterlagen für eine PowerPoint-Präsentation, um die wichtigsten Punkte zu Förder- und Entwicklungsgesprächen auch anderen übersichtlich vermitteln zu können.

PowerPoint-Präsentation für Multiplikatoren



- [PowerPoint-Präsentation zum Förder- und Entwicklungsgespräch \(Neues Fenster\)](#)



Abb.: Gesprächsarten

Anlassbezogene Mitarbeitergespräche

Institutionalisierte Mitarbeitergespräche

Anlassbezogene Mitarbeitergespräche zeichnen sich dadurch aus, dass sie punktuell erfolgen und sowohl von der Führungskraft als auch vom Mitarbeitenden initiiert werden können. Inhaltlich liegen ihnen fast immer aktuelle Begebenheiten aus dem Tagesgeschäft zugrunde.

Es wird unterschieden zwischen

- **verhaltensbedingten Gesprächsanlässen**
wie Anerkennung, Kritik, Beförderung etc.
- **betriebsbedingten Anlässen**,
zu denen unter anderem Fehlzeiten- oder Rückkehrgespräche, Einführung oder Versetzung zählen,
- **aufgabenbezogenen Anlässen**
wie Unterweisung oder Delegation und
- **persönlichen Gesprächsanlässen**,
in denen es etwa um private Schwierigkeiten oder Lebenskrisen eines Mitarbeitenden gehen kann.

In Abhängigkeit von Thema und Zweck stehen die Ankündigung, die Intensität der Vorbereitung sowie Ablauf, Dauer und Dokumentation eines anlassbezogenen Mitarbeitergespräches.

Über dieses Lernmodul

Lernziele

Warum Mitarbeitergespräche führen zum Thema ‚Förderung und Entwicklung‘?

Wohin werden Mitarbeitende entwickelt?

Wie führe ich das Förder- und Entwicklungsgespräch?

Verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen – Hintergrundwissen

Praxisfälle – Mitarbeiterentwicklung

10 Fragen zur Lernüberprüfung

Mehr Wissen über Mitarbeitergespräche

Praxisfälle – Mitarbeiterentwicklung

Anhand zweier konkreter Beispiele erfahren Sie, wie Mitarbeitende weiterentwickelt werden können. Dabei geht es zum einen um die Entwicklung in eine neue Funktion, zum anderen um neue, veränderte Anforderungen innerhalb der derzeitigen Funktion. Schauplatz ist das Unternehmen, in dem Lisa und Elias tätig sind.

Ausgangssituation

Das mittelständische Unternehmen Office Friends GmbH stellt Bürotechnik wie hochwertige Kopierer her und vertreibt sie auch. Infolge schlechter Geschäftsergebnisse wurde bei dem Unternehmen eine umfassende Reorganisation durchgeführt. Dabei ging es sowohl um Personaleinsparungen als auch um eine stärkere (digitale) Vernetzung von Marketing-, Vertriebs-, Innendienst- und Serviceprozessen.



Unter anderem wurden die bislang getrennt agierenden Einheiten "Technischer Verkauf" und "Auftragsabwicklung" zusammengelegt. Zwei der betroffenen Mitarbeitenden gingen anlässlich der Umstellung in den vorzeitigen Ruhestand, so auch der Teamleiter "Auftragsabwicklung". Zwei andere kündigten ihr Arbeitsverhältnis, einer davon der vormalige Teamleiter "Technischer Verkauf", der zur Konkurrenz wechselte.

Die neue Einheit heißt nun "Technischer Vertrieb" und besteht aus fünf Mitarbeitenden. Aufgaben müssen anders verteilt werden, und die Teamleitung ist aktuell vakant. Der zuständige Bereichsleiter der Office Friends GmbH möchte die Position am liebsten intern besetzt wissen und denkt dabei an Elias.

★ Praxisfall Elias

Elias (26 Jahre) wurde nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann übernommen und arbeitet seit fünf Jahren als Mitarbeiter im technischen Verkauf. Hier erbringt er fachlich eine sehr gute Leistung und zeigt sowohl Einsatzbereitschaft als auch Verantwortungsbewusstsein. Berufsbegleitend qualifizierte sich Elias ‚off the Job‘ zum „Geprüften Betriebswirt IHK“. Im letzten Mitarbeitergespräch hatte er geäußert, mit seinem derzeitigen Aufgabengebiet nicht mehr zufrieden zu sein. Viele Tätigkeiten erledige er inzwischen routiniert und eher gelangweilt. Überdies wolle er sein frisch erworbenes betriebswirtschaftliches Know-how stärker einsetzen.



Aus Sicht der Bereichsleiterin bringt Elias die grundlegenden Kompetenzen mit, um Teamleiter der neuen Einheit „Technischer Vertrieb“ zu werden: Sie schätzt ihn als kommunikativ und überzeugungsstark, eigenständig, problemlösefähig und gut organisiert ein. Allerdings fehlt es Elias an Führungserfahrung, denn bislang hat er lediglich Auszubildende angeleitet und betreut.

Welchen Entwicklungsbedarf sehen Sie im Fall von Elias?

Denken Sie kurz über diesen Fall nach: Gibt es Hard Skills und Soft Skills, die Sie ansprechen würden?

Hard Skills?

Soft Skills?

Förder- und Entwicklungsgespräche motivierend führen



Förder- und Entwicklungsgespräch – Lernziele

Nach dieser Trainingseinheit wissen Sie,

- weshalb es zunehmend notwendig ist, Mitarbeitende aus den eigenen Reihen zu fördern und ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln,
- welche Rahmenbedingungen im Unternehmen dafür gegeben sein sollten,
- welche Dokumente für ein Förder- und Entwicklungsgespräch benötigt werden,
- wie Sie das Gespräch organisieren und motivierend durchführen,
- wie Mitarbeiterentwicklung und Kompetenzerweiterung zusammenhängen.



•Klicken Sie, um Notizen hinzuzufügen



Förder- und Entwicklungsgespräch – Lernziele

Nach dieser Trainingseinheit wissen Sie,

- weshalb es zunehmend notwendig ist, Mitarbeitende aus den eigenen Reihen zu fördern und ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln,
- welche Rahmenbedingungen im Unternehmen dafür gegeben sein sollten,
- welche Dokumente für ein Förder- und Entwicklungsgespräch benötigt werden,
- wie Sie das Gespräch organisieren und motivierend durchführen,
- wie Mitarbeiterentwicklung und Kompetenzerweiterung zusammenhängen.



Mitarbeiterförderung und -entwicklung

Mitarbeitende intern zu fördern und zu entwickeln, sollte fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sein.

managerSeminare Learning Leadership

•Klicken Sie, um Notizen hinzuzufügen



Navigation bar with 10 slide thumbnails:

- Förder- und Entwicklungsgespräche motivierend führen
- Förder- und Entwicklungsgespräch – Lernziele (highlighted)
- Mitarbeiterförderung und -entwicklung
- Mitarbeiterentwicklung: Rolle der Personalabteilung
- Mitarbeiterentwicklung: Rolle der Führungskraft
- Mitarbeiterentwicklung: Rolle der Mitarbeitenden
- Mitarbeiterentwicklung – Zwei Richtungen
- Mitarbeiterentwicklung – Drei Beispiele
- Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen
- Förder- und Entwicklungsgespräch: Dokumente

Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen



Training on the Job, z.B.

- Arbeitsplatzwechsel
- Neue Aufgabengebiete
- Stellvertretung der Führungskraft
- Trainee-Programm



Training off the Job, z.B.

- Seminare
- Schulungen
- Selbstlernmethoden
- Berufsbegleitendes Studium



Training near the Job, z.B.

- Systematischer Kollegenaustausch
- Qualitäts- und Innovationszirkel
- Coaching
- Mentoring

Mitarbeiterentwicklung heißt Kompetenzerweiterung – Kompetenzerweiterung heißt Mitarbeiterentwicklung.

Förder- und Entwicklungsgespräch: Dokumente

Das Unternehmen stellt unterstützend Formularvorlagen bereit:



- Reflexionsbogen für die Mitarbeitende Person
- Reflexionsbogen für die Führungskraft
- Leitfaden zum Gesprächsablauf für die Führungskraft
- Gesprächsdokumentationsbogen

Förder- und Entwicklungsgespräche zählen zu den institutionellen Mitarbeitergesprächen.

Klicken Sie, um Notizen hinzuzufügen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Personalabteilung	Mitarbeiterentwicklung: Rolle der Führungskraft	Mitarbeiterentwicklung: Rolle der Mitarbeitenden	Mitarbeiterentwicklung – Zwei Richtungen	Mitarbeiterentwicklung – Drei Beispiele	Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen	Förder- und Entwicklungsgespräch: Dokumente	Förder- und Entwicklungsgespräch: Vorbereitung	Förder- und Entwicklungsgespräch: Ablauf in 10 Schritten	Förder- und Entwicklungsgespräch: Nachverfolgung	Edkurs: Vier Komponenten			

Mitarbeiterentwicklung – Drei Beispiele



Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen

- Training on the Job, z.B.**
 - Arbeitsplatzwechsel
 - Neue Aufgabengebiete
 - Stellvertretung der Führungskraft
 - Trainee-Programm
- Training off the Job, z.B.**
 - Seminare
 - Schulungen
 - Selbstlernmethoden
 - Berufsbegleitendes Studium
- Training near the Job, z.B.**
 - Systematischer Kollegenaustausch
 - Qualitäts- und Innovationszirkel
 - Coaching
 - Mentoring

Mitarbeiterentwicklung heißt Kompetenzerweiterung – Kompetenzerweiterung heißt Mitarbeiterentwicklung.



•Klicken Sie, um Notizen hinzuzufügen

Förder- und Entwicklungsgespräch: Dokumente

Das Unternehmen stellt unterstützend **Formularvorlagen** bereit:



- Reflexionsbogen für die mitarbeitende Person
- Reflexionsbogen für die Führungskraft
- Leitfaden zum Gesprächsablauf für die Führungskraft
- Gesprächsdokumentationsbogen

Förder- und Entwicklungsgespräche zählen zu den institutionellen Mitarbeitergesprächen.

Förder- und Entwicklungsgespräch: Vorbereitung



Damit das Gespräch effektiv wird, macht die Führungskraft sich Gedanken zur mitarbeitenden Person:

- Wofür wendet sie ihre Zeit auf?
- Wie sind ihre Arbeitsabläufe?
- Welche Aufgaben und Tätigkeiten liegen ihr am meisten? Und was liegt ihr eher nicht?
- Wie arbeitet sie mit anderen zusammen?
- Welche Fähigkeiten, könnten bei dieser Person eventuell noch gefördert werden? Oder welche Tätigkeiten könnte sie gut übernehmen?

Mit der Hilfe eines Reflexionsbogens kann das Gespräch am besten vorbereitet werden.

Klicken Sie, um Notizen hinzuzufügen



Führungskraft

beruflichen auf die aktuelle Position zu überprüfen
 - können zu verifizieren
 - Gründe zu klären und - vor dem Hintergrund
 - ihren auftragsgemäßen
 - die Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen zu
 - sie den eigenen Verantwortungsbereich

wesentlicher Bestandteil der Führungskompetenz

Mitarbeiterentwicklung: Rolle der Mitarbeitenden

Die mitarbeitende Person sollte...

- sich intensiv Gedanken zu ihrem derzeitigen Aufgabengebiet, ihren Stärken und Schwächen und zu Veränderungsoptionen machen.
- die eigenen Gedanken offen an die Führungskraft kommunizieren,
- insbesondere bei Unzufriedenheit und Kritik den Mit haben, diese Punkte aus- und anzusprechen,
- Eigenverantwortung für die Umsetzung der vereinbarten Entwicklungsziele übernehmen.

Gestärkte Mitarbeiterförderung und -entwicklung setzt Offenheit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden voraus

Mitarbeiterentwicklung - Zwei Richtungen

Innenhalb der derzeitigen Funktion

- Bei Erfüllung der bestehenden Anforderungen Erweiterung des Aufgabenspektrums durch neue, verändernde Anforderungen.

In eine neue Funktion

Entwicklung in horizontale oder vertikale Richtung innerhalb eines bisherigen Tätigkeitsfeldes oder in eine neue Funktion.

Mitarbeiterentwicklung - Drei Beispiele

Entwicklung in die Höhe: **Führungskraft**

Entwicklung in die Breite: **Generalist**

Entwicklung in die Tiefe: **Spezialist**

Beispiel: **IT-Projektleiter, Personalreferent**

Beispiel: **Ansprechperson für alle IT-Fragen/Personalfragen in einem KMU**

Beispiel: **Experte für Cloud-Systeme, Recruiter für Ingenieure**

Beispiel: **Eigenverantwortung**

Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen

Training on the job, i.B.

- Arbeitsanweisung
- Neue Aufgabenstellung
- Delegation der Führungskraft
- Transfer-Programme

Training off the job, i.B.

- Seminare
- Schulungen
- Selbstlernmethoden
- Berufshilfsstellenstudien

Training near the job, i.B.

- Systematischer Fertigkeitstraining
- Qualitäts- und Innovationskultur
- Coaching
- Mentoring

Mitarbeiterentwicklung heißt Kompetenzentwicklung - Kompetenzentwicklung heißt Mitarbeiterentwicklung

Förder- und Entwicklungsgespräch: Dokumente

Das Unternehmen stellt unterstützend **Formularvorlagen** bereit:

- Reflexionsbogen für die mitarbeitende Person
- Reflexionsbogen für die Führungskraft
- Leitfaden zum Gesprächsablauf für die Führungskraft
- Gesprächsdokumentationsbogen

Förder- und Entwicklungsgespräche zählen zu den institutionellen Mitarbeitergesprächen.

Förder- und Entwicklungsgespräch: Vorbereitung

Damit das Gespräch effektiv wird, macht die Führungskraft sich Gedanken zur mitarbeitenden Person:

- Wofür wendet sie ihre Zeit auf?
- Wie sind ihre Arbeitsabläufe?
- Welche Aufgaben und Tätigkeiten liegen ihr am meisten? Und was liegt ihr eher nicht?
- Wie arbeitet sie mit anderen zusammen?
- Welche Fähigkeiten, könnten bei dieser Person eventuell noch gefördert werden? Oder welche Tätigkeiten könnte sie gut übernehmen?

Mit der Hilfe eines Reflexionsbogens kann das Gespräch am besten vorbereitet werden.

Förder- und Entwicklungsgespräch: Ablauf in 10 Schritten

1. Kontakt aufbauen.
2. Gesprächsziele, -ziele und -dauer erläutern.
3. Gemeinsame Tätigkeitscharakteristika und Arbeitsbelastung beschreiben.
4. Gemeinsam Verbesserungen identifizieren.
5. Zufriedenheit mit dem gegenwärtigen Aufgabengebiet erheben.
6. Sich über Kooperation und Führung austauschen.
7. Themen zu Laufbahn und Entwicklung besprechen.
8. Konkrete Vereinbarungen für die kommende Periode treffen.
9. Ergebnisse zusammenfassen und schriftlich vermerken.
10. Gespräch positiv beenden.

Ein Gesprächsleitfaden und ein Dokumentationsbogen unterstützen die Führungskraft bei der Durchführung.

Förder- und Entwicklungsgespräch: Nachverfolgung

Damit das Gespräch nachhaltig wird, sollte die Führungskraft

- Zusagen einhalten und zeitnah Maßnahmen im Rahmen der eigenen Zuständigkeit einleiten,
- nach Einverständnis der/der Mitarbeitenden Vereinbarungen, bei denen Dritte involviert sind, an die zuständige Person oder Stelle weiterleiten,
- eventuell Zwischenziele zur Verfolgung der festgelegten Maßnahmen und Ziele vereinbaren,
- Themen, von denen alle Mitarbeitenden betroffen sind, im Teammeeting oder in der Mitarbeitergesprächung aufgreifen.

Exkurs: Vier Komponenten beruflicher Kompetenz

Über Kompetenz wird „allgemein die Verbindung von Wissen und Können in der Bewältigung von Handlungsauftragungen“ verstanden. Als „Kompetenz“ bezeichnet man die Fähigkeit, in der Interaktion mit anderen zu handeln und sich zu engagieren. Kompetenz ist die Fähigkeit, Anforderungen und Herausforderungen zu bewältigen und zu meistern.“

Quelle: Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)

Exkurs: Beispiele für die einzelnen

Fachliche Kompetenz: Wissen, Fertigkeiten, Kenntnisse (z.B. Fachwissen, Sachverhalte, Praktische Fertigkeiten, Software-Kompetenz)

Soziale Kompetenz: Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, etc.

Methodische Kompetenz: Problemlösungsfähigkeit, Flexibilität, etc.

Persönliche Kompetenz: Selbstbewusstsein, Resilienz, etc.

Förder- und Entwicklungsgespräch – Leitfaden zum Gesprächsablauf

Schritt 1: Kontakt aufbauen

- Freundlich begrüßen.
- Sitzplatz und Getränk anbieten.
- Entspanntes Gesprächsklima schaffen durch eine lockere Einstiegsfrage.

Schritt 2: Rahmenbedingungen festlegen

- Gesprächsinhalte und -ziele erläutern.
- Vorgehensweise vereinbaren.
- Zeitrahmen festsetzen: erfahrungsgemäß ca. 1 Stunde.

Schritt 3: Tätigkeitsschwerpunkte und Arbeitssituation beschreiben

- Gemeinsam die Hauptaufgaben und Kerntätigkeiten des/der Mitarbeitenden herausarbeiten und beschreiben.
- Zufriedenheit mit dem gegenwärtigen Ausgabengebiet erheben.
- Stärken und Schwächen des/der Mitarbeitenden hinsichtlich seiner/ihrer Tätigkeit erheben.
- Mögliche Verbesserungen hinsichtlich der Arbeitsabläufe identifizieren.

Schritt 4: Sich über Kooperation und Führung austauschen

- Darstellen lassen, wie der/die Mitarbeitende Arbeitsklima und -bedingungen sowie den Informationsfluss einschätzt.
- Ihn/sie Führung und Zusammenarbeit mit Vorgesetzten einerseits sowie die Kooperation mit den Kollegen und Kolleginnen andererseits bewerten lassen.
- Aus Sicht der Führungskraft Rückmeldung zur Zusammenarbeit geben.
- Ggf. gemeinsam nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen.

Schritt 5: Themen zu Laufbahn und Entwicklung besprechen

- Skizzieren lassen, in welcher Hinsicht der/die Mitarbeitende sich fachlich oder persönlich weiterentwickeln möchte, um aktuelle oder zukünftige Aufgaben optimal erfüllen zu können.
- Die Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven aus Sicht der Führungskraft beschreiben.
- Potenzialeinschätzung durch die Führungskraft geben.
- Gemeinsam die betrieblichen Möglichkeiten diskutieren.



Schritt 6: Konkrete Vereinbarungen für das kommende Jahr

- Konkrete Absprachen zu den zukünftigen Hauptaufgaben und Tätigkeitsschwerpunkten treffen.
- Entwicklungs- bzw. Fördermaßnahmen definieren: Art, Zeitraum, Voraussetzungen, Rahmenbedingungen etc.

Schritt 7: Ergebnisse zusammenfassen und schriftlich vereinbaren

- Offene Fragen klären.
- Den Gesprächsdokumentationsbogen entsprechend den besprochenen Inhalten ausfüllen und vereinbarte Entwicklungsmaßnahmen fixieren.
- Durch Unterschrift von beiden Seiten bestätigen.
- Ausblick auf die nächsten Schritte geben und dem/der Mitarbeitenden Unterstützung zusichern.
- Ggf. Termin für ein Zwischengespräch zur Überprüfung der Fortschritte des/der Mitarbeitenden vereinbaren.

Schritt 8: Gespräch positiv beenden

- Bedeutung der Gesprächsergebnisse würdigen.
- Für die aufgewendete Zeit und die konstruktiven Beiträge danken.
- Verabschieden.



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen