

Checkliste: Das persönliche Entwicklungsgespräch Gestaltung der individuellen Berufslaufbahn von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Betrieb

Angesichts der Veränderungen in den Belegschaftsstrukturen hat das persönliche Gespräch zwischen Führungskraft und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter eine sehr große Bedeutung. Neben dem inhaltlichen Austausch der jeweiligen Vorstellungen über die Entwicklungswünsche und -möglichkeiten und deren Abstimmung wirkt das regelmäßige persönliche Gespräch positiv auf die Motivation der Beschäftigten und trägt zur Mitarbeiterbindung bei. Darüber hinaus können Sie damit die notwendige Sensibilisierung der Belegschaft für das Thema des Älterwerdens im Betrieb erreichen.

Damit das Gespräch erfolgreich verläuft, sollten Sie folgende Aspekte beachten:

1. Wenn das Mitarbeitergespräch im Unternehmen nicht standardmäßig und durchgängig für alle Beschäftigten- und Altersgruppen durchgeführt wird, ist damit zu rechnen, dass speziell ältere Beschäftigte eher von einem Ausgliederungsgespräch ausgehen:
 - Nehmen Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die damit verbundenen Ängste und Vorbehalte.
 - Stellen Sie Anlass und Hintergrund (die Veränderungen der Alters- und Mitarbeiterstruktur) sowie die Zielsetzung des Gesprächs (gemeinsame Erarbeitung der individuellen Entwicklungsperspektiven im Betrieb) klar heraus.
2. Konzentrieren Sie das Gespräch auf den Aspekt der beruflichen Entwicklungsperspektiven. Klammern Sie Fragen der Leistungsbeurteilung bewusst aus.
3. Bereiten Sie sich als Führungskraft gut auf das Gespräch vor (Checkliste 1).
 - Verschaffen Sie sich einen guten Überblick über den bisherigen beruflichen Werdegang der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters sowie ihre/seine aktuelle Arbeitssituation.
 - Klären Sie im Vorfeld ab, welche Möglichkeiten für die weitere Entwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters im Unternehmen zur Verfügung stehen.
 - Beachten Sie: Aufgrund der derzeitigen Altersstrukturen in vielen Unternehmen sind „traditionelle“ Aufstiegswege häufig verstopft. Machen Sie sich auch Gedanken über alternative Entwicklungsoptionen jenseits der vertikalen Pfade.

4. Sorgen Sie dafür, dass sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter ebenfalls gut auf das Gespräch vorbereitet. Geben Sie ihr/ihm dazu eine Checkliste (Checkliste 2).
5. Stellen Sie im Gespräch eine entspannte Atmosphäre sicher. Legen Sie den Termin in die Arbeitszeit und zwar so, dass die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter diesen mit seiner Tätigkeit sehr gut vereinbaren kann.
6. Schalten Sie mögliche Störungsquellen wie Telefon etc. aus. Damit unterstreichen Sie, dass Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter bzw. das Gespräch wichtig nehmen.
7. Ältere Beschäftigte sind es häufig nicht gewohnt, gegenüber dem Vorgesetzten ihre persönlichen Vorstellungen und Erwartungen zu äußern. Achten Sie deshalb während des Gespräches darauf, dass die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter ihre/seine Situation im Betrieb und ihre/seine persönlichen Vorstellungen selbst darstellt. Helfen Sie ihr/ihm dabei.
8. Fassen Sie das Gespräch zusammen. Halten Sie die Ergebnisse des Gesprächs und getroffene Vereinbarungen in einem Protokoll schriftlich fest. Formulieren Sie die Vereinbarungen gemeinsam. Geben Sie auch der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter eine Ausfertigung des Gesprächsprotokolls.
Für die Gesprächsführung und die Dokumentation der Ergebnisse können Sie eine Vorlage nutzen (Checkliste 3).

TIPP: Wenn Sie sich umfassender über das Instrument „Mitarbeitergespräch“ informieren und praktische Hinweise mit Beispielen zur Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation erhalten wollen, empfehlen wir Ihnen den Lehrbrief: „Mitarbeitergespräch führen – Ziele vereinbaren“ der Landesregierung NRW.

[download: http://www.age.aroew.spirito.de/data/mag_zv_lehrbrief.pdf]

© Modellprojekt „Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen – AGE-Management in KMU“

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds





Checkliste: Das persönliche Entwicklungsgespräch (1) Vorbereitungsbogen für Vorgesetzte

<i>Bisheriger Werdegang der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters</i>	
Über welche Qualifikationen verfügt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter?	
In welchen Bereichen innerhalb und außerhalb des Unternehmens hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bisher gearbeitet?	
Verfügt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter über besondere Erfahrungen oder Kompetenzen?	
Gibt es bereits bestehende Vereinbarungen oder Absprachen bezüglich der Entwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters im Unternehmen?	
<i>Mögliche Entwicklungswege im Unternehmen</i>	
Wie wäre der „normale“ weitere Entwicklungsverlauf der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters im Betrieb?	

Kann diese Entwicklung auch realisiert werden – sowohl von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter als auch vom Unternehmen? Wenn nein: welche Gründe sprechen dagegen?	
Gibt es alternative Möglichkeiten, die der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter angeboten werden können? Welche sind das?	
Was muss getan werden, um diese Entwicklungsoptionen umzusetzen?	
Welche Angebote kann das Unternehmen machen?	
Was muss die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter dazu beitragen?	

© Modellprojekt „Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen – AGE-Management in KMU“

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



Checkliste: Das persönliche Entwicklungsgespräch (2)

Vorbereitungsbogen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ziel Ihres persönlichen Entwicklungsgesprächs mit Ihrem Vorgesetzten ist es, Ihre aktuelle Arbeitssituation zu besprechen und gemeinsam mit Ihnen abzustimmen, wie Ihre Arbeitssituation verbessert werden kann.

Dabei geht es nicht nur um eine kurzfristige Verbesserung. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass wir alle länger im Erwerbsleben verbleiben müssen, möchte Ihr Vorgesetzter mit Ihnen auch über die längerfristigen Perspektiven sprechen.

Zur Vorbereitung des Gespräches möchten wir Sie bitten, die folgenden Fragen schon einmal für sich zu beantworten:

	Ihre Notizen
Wie schätzen Sie Ihre aktuelle Arbeitssituation ein? Sind Sie mit Ihrer Arbeitssituation zufrieden? Gibt es besondere Belastungen? Führen diese zu Problemen?	
Welche Veränderungen hinsichtlich Ihrer Arbeitssituation erwarten Sie in den kommenden 5 bis 10 Jahren? Wie werden sich die Anforderungen und die Belastungen aus Ihrer Sicht verändern?	
Was glauben Sie: Werden Sie Ihre derzeitige Tätigkeit bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters ausüben können? Wenn nicht: Was sind die Gründe dafür?	
Haben Sie schon eigene Vorstellungen darüber, was getan werden kann, damit Sie gesund und fit bis zur Rente arbeiten können? Was kann Ihr Vorgesetzter dazu beitragen? Was können Sie selbst dazu beitragen?	



	Ihre Notizen
Möchten Sie sich beruflich weiter entwickeln und z.B. an einen anderen Arbeitsplatz oder in einen anderen Bereich wechseln? Wenn ja, wohin?	
Wie sieht Ihre persönliche Berufs- und Lebensplanung aus? Haben Sie bestimmte Erwartungen und Vorstellungen z.B. hinsichtlich Ihrer zukünftigen Arbeitszeit (Flexibilisierung, Teilzeit, längere Urlaubszeiten etc.)?	
Haben Sie Wünsche bezüglich Ihrer Weiterbildung oder Maßnahmen zur Unterstützung Ihrer Gesundheit?	
Haben Sie noch andere Punkte, die Sie gerne ansprechen möchten?	

Nehmen Sie den ausgefüllten Bogen mit in das Gespräch!

© Modellprojekt „Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen – AGE-Management in KMU“

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



Checkliste: Das persönliche Entwicklungsgespräch (3) Dokumentation der Ergebnisse

Allgemeine Daten	
Datum des Gespräches	
Name des Vorgesetzten	
Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters	
Derzeitige Arbeitssituation	
Belastungen (Umgebungsbedingungen, Stress etc.)	
Beeinträchtigungen	
Probleme (Qualifikation, Gesundheit etc.)	
Tätigkeit bis zur Rente?	
Situation und Erwartungen der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters	
Persönliche Entwicklung im Betrieb	
Wünsche hinsichtlich der Arbeitsgestaltung	
Wünsche hinsichtlich der Arbeitszeiten	

Veränderungen und Entwicklungen	
Maßnahmen für Verbleib am Arbeitsplatz	
Arbeitsplatzwechsel angestrebt	
Wechsel in einen anderen Unternehmensbereich	
Weiterbildungsmaßnahmen	
Maßnahmen der Gesundheitsförderung	
Veränderungen bezüglich der Arbeitszeit	
Vereinbarungen und nächste Schritte	
Maßnahmen	
Termin des nächsten Gespräches	

Datum

Unterschrift Vorgesetzter

Unterschrift Mitarbeiterin/Mitarbeiter

© Modellprojekt „Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen – AGE-Management in KMU“

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

