

Partizipative Personalentwicklungsgespräche

Mitarbeiterjahresgespräche, die als Personalentwicklungsgespräche eingesetzt werden, haben sich als ein hervorragendes Führungsinstrument für die Focusierung und Vereinbarung von Zielen erwiesen. Personalentwicklungsgespräche stellen eine Balance zwischen den Entwicklungszielen des Unternehmens und den Entwicklungszielen des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin als Person und Individuum her. Sie machen mögliche Ziele gegenständlich und erreichbar. Veränderungen in der Umwelt der Organisation und ihrer Mitarbeitenden können als gemeinsame Herausforderungen identifiziert und Strategien zur Problemlösung entwickelt werden.

Ihr Nachteil besteht darin, dass eine Führungskraft ihr Zeitbudget sehr schnell verbraucht, wenn sie mit allen Mitarbeitenden jährliche Personalentwicklungsgespräche führt. Hinzu kommt, dass kleine und mittlere Organisationen aus finanziellen und anderen Gründen oft nicht dazu in der Lage sind, gut ausgearbeitete Personalentwicklungskonzepte zu erstellen und umzusetzen.

Wie man Personalentwicklung umsetzbar machen kann

Organisationen und Unternehmen, die sich heute mit einer großen Arbeitsverdichtung oder einem sehr dynamischen Umfeld und schnell verändernden Marktbedingungen auseinandersetzen müssen, brauchen Personalentwicklungskonzepte, die

- keine Zeitfresser sind,
- sich schnell umsetzen lassen,
- das Mitdenken, die Mitverantwortung, die Kreativität und das Unternehmertum von Mitarbeitenden fördern.
- die aktuellen Trends in der Entwicklung der Lebenswelten und der Märkte (Stichworte: Globalisierung, Demographische Entwicklung, Digitalisierung) aus eigener Anschauung aufgreift und für Lösungsansätze kommunizierbar macht.

Es werden Konzepte gebraucht, die Menschen darin fördern, sich selbst zu entwickeln. Das Konzept der partizipativen Personalentwicklungsgespräche setzt diese Anforderungen um. Es eignet sich zudem besonders für Organisationen, die eine Arbeit leisten, die stark an ethischen und gesellschaftlichen Vorgängen und Werten orientiert sind, wie Dienstleister für Kommunikation, Marketing, Gesundheit, Bildung oder Soziales. Die Situation von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Hintergründen der Beschäftigung, wie Vollzeit, Teilzeit, befristet, unbefristet, Werkverträge, Honorarverträge kann im Design des Workshops berücksichtigt und integriert werden.

Dieses Konzept besteht aus einem Gesprächsleitfaden, der aus dem Funktionsbegriff in der Professionellen Prozessberatung nach Glasl und von Sassen entworfen und in meiner eigenen Beraterischen Praxis weiterentwickelt wurde.

Ein systemischer Gesprächsleitfaden als partizipatives Entwicklungstool

Der Gesprächsleitfaden enthält sieben Schwerpunktthemen mit Unterfragen, die als Anregung für eine Reflexion zur Verfügung stehen.

- Der Auftrag des Unternehmens, der Abteilung, des Teams, der Person
- Die individuellen und personenbezogenen Aufgaben / Tätigkeiten,
- die eigene Rolle im Team / im Unternehmen,
- Verantwortung für die Unternehmung / für sich selbst,
- Kompetenzen,
- Visionen,
- die nächsten Schritte

Dieser Gesprächsleitfaden kommt bei einem Workshoptag (oder an zwei bis drei halben Tagen) mit X TeilnehmerInnen zur Anwendung. Am Anfang steht ein Intro mit der Einübung des Instruments für die Gruppe und der Vereinbarung von Kommunikationsregeln (Vertraulichkeit, Fairness, was ist erlaubt / verboten, Wertschätzung und Kritik in Balance).

Das Personalentwicklungsgespräch wird partnerschaftlich zwischen Mitarbeitenden auf der gleichen Hierarchie-Ebene durchgeführt. Hierzu werden Mentorenteams à zwei bis drei Personen gebildet, die sich gegenseitig interviewen und Feedback geben. Dabei übernimmt jede/r abwechselnd die Rolle des Interviewers / Performers oder des Mentoren.

In diesen Gesprächen entscheiden die Beteiligten eigenständig über die Gewichtung ihrer Themen.

Zur Gewichtung dienen folgende Fragen im Hintergrund:

- Was ist für mich wichtig?
- Was glaube ich, was für dich wichtig sein könnte, so wie ich dich sehe?

Zwischen den Sequenzen finden im Plenum orientierende Feedbacks statt. Es wird der Lernprozess für das Mentorenteam oder die Gruppe insgesamt besprochen, nicht aber der Einzelfall. Für die Erörterung von persönlichen Themen werden andere Orte vorgeschlagen: Unterstützungsgespräche mit dem Chef, nachfolgende Teamsitzungen, Coachings.

En passant: Ein funktionales Unterstützungssystem für die Führungskraft

Führungskräfte können in unterschiedlicher Weise beteiligt werden:

1. Als Mitglied eines Reflecting Teams, welches bei den orientierenden Feedbacks mitdiskutiert.
2. Als Co-Moderatoren des gesamten Prozesses
3. Als Leitmoderatoren des Prozesses
4. Als ...- weitere Ideen können gestaltet werden.

Auf diese Weise entsteht durch die Vorbereitung und Durchführung des Workshops ein eigenes Unterstützungssystem für die Führungskraft, welches durch Coaching-Einheiten ergänzt werden kann.

Das Ergebnis kommt in eine Tüte. Mindestens eine.

Was besprochen wird, wird verdichtet, konzentriert und kommt als Ziel oder Erkenntnis in eine „Tüte“. Dafür stehen drei Tüten zur Auswahl:

- Die eigene Tüte („Das geht niemanden was an, außer mir selbst“)
- Die Mentorentüte („Das darf mein Mentor/Kollege wissen“)
- Die öffentliche Tüte (das dürfen alle wissen)

Je öffentlicher die Tüte, desto wirksamer die Selbstverpflichtung:

- „Worauf will ich künftig hinwirken?“

Jeder darf selbst entscheiden, was er oder sie veröffentlichen will.

Aus der Gruppenarbeit entsteht eine hohe Qualität für

- das notwendige Commitment der zukünftigen Zusammenarbeit,
- die Einsicht in unterschiedliche und konkurrierende Handlungslogiken im Team,
- das Verständnis der Wirkung der eigenen Arbeitsleistung im Team,
- die Beschreibung von Impulsen für die künftige Strategieentwicklung des Teams / der Organisation.

Das Aufbewahren von Tüten führt zur Nachhaltigkeit

Ein solcher Workshop oder eine solche Sequenz kann pro Organisationseinheit einmal im Jahr stattfinden. Die Veranstaltung im folgenden Jahr dient als Review, Abhaken, Überprüfung und Erneuerung von Zielen und Selbstverpflichtungen.

Wie anfangen?

Ein Gespräch für eine mögliche Auftragsklärung für einen Workshop „Partizipative Personalentwicklungsgespräche“ ist unverbindlich und kostenlos.

Das Ergebnis eines solchen Gesprächs zwischen Ihnen und mir ist eine Projektskizze mit einem Kostenvoranschlag.



Michael Graf

| Dipl.-Sozialarbeiter/FH | Master of Arts in Management in Social Organisations (EHD) | Systemischer Coach (SG) |
| www.syscoach.org | info@syscoach.org | Fon +49 151 144 517 95 |