

Einleitung

Das jährlich durchzuführende Personalentwicklungsgespräch soll sämtlichen Führungskräften am UKB ermöglichen, für den von ihnen disziplinarisch oder auch fachlich verantworteten Bereich (Klinik, Institut, Abteilung etc.) eine Bestandsaufnahme plus Entwicklungsmonitor zu erhalten. Ziel ist es das PE-Gespräch als Bestandteil einer strategischen Personalplanung, in der persönliche, fachliche und unternehmerische Ziele miteinander in Einklang gebracht werden, zu etablieren.

Die Personalentwicklung sieht sich in diesem Kontext als interner Dienstleister und entwickelt gemeinsam mit den Führungskräften individualisierte Gesprächsleitfäden bzw. befähigt sie durch persönliche Trainings, Personalentwicklungsgespräche eigenständig, offen und zielorientiert durchzuführen. Die Vorbereitung der PE-Gespräche erfolgt im Rahmen eines „Executive Coachings“; individuelle Lösungen stehen im Fokus, zur Unterstützung einer strukturierten Gesprächsführung ist ein Formularvorschlag zzgl. Kommentar bzw. Fragencluster beigefügt.

Personalentwicklungsgespräch (Ziel)

Das Personalentwicklungsgespräch unterscheidet sich grundlegend von einem Zielvereinbarungs- oder Leistungsgespräch. Es dient primär dem Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in sowie der Standortbestimmung und einem Abgleich von Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung. Es geht um eine beidseitige Einschätzung, um einen möglichst nicht wertenden Dialog, bei dem durchaus auch kontrastierende Meinungen Thema sein können. Ziel ist der Aufbau einer regelhaften und strukturierten Kommunikation über Tätigkeiten/Aufgabenprofile, Perspektiven bis hin zu eventuellen Qualifizierungsbedarfen.

Personalentwicklungsgespräch (Prozedere)

- 1) Der/die Mitarbeiter*in wird über das Ziel des PE-Gesprächs informiert und zu einem verbindlichen Termin durch die jeweilige Führungskraft eingeladen wird
- 2) Rückblick der Führungskraft auf die vergangene Arbeitsperiode bzgl. Projekte und Aufgaben
- 3) Eigendarstellung des/der Mitarbeiters*in über kritische oder erfolgreiche Projekte, Tätigkeiten
- 4) Wünsche, Ideen des/der Mitarbeiters*in bzgl. Fort-/Weiterbildung bzw. auch Perspektive bzgl. der Weiterentwicklung innerhalb der Klinik, des Instituts, der Abteilung, des Geschäftsbereichs etc. werden gemeinsam besprochen
- 5) Beidseitiges Feedback (dies ist abhängig von der bisher gelebten Arbeitskultur und kann auch sukzessive mit Unterstützung der Personalentwicklung entwickelt werden, es ist keine Voraussetzung für ein sinnvolles PE-Gespräch)

- 6) Das Gesprächsergebnis, geplante Maßnahmen bzw. Entwicklungspläne, werden schriftlich festgehalten, beidseitig unterschrieben und bis zum nächsten PE-Gespräch digital gespeichert (ausschließlicher Zugriff durch die Führungskraft und Stellvertretung); eine Löschung der Daten erfolgt auf Wunsch des/der Mitarbeiters*in, spätestens bei Ausscheiden aus dem UKB.

Personalentwicklungsgespräch (Rahmenbedingungen)

Wichtig ist es, im Vorfeld Transparenz zu schaffen, über das Ziel des PE-Gesprächs, die Dauer (individuell; empfehlenswert ist ca. 1 Stunde pro Mitarbeiter*in) und auch die Verwendung der Gesprächsinhalte (mit einem deutlichen Hinweis darauf, dass dies nicht in die Personalakte des/der Mitarbeiters*in Eingang findet).

Eine gute Gesprächsatmosphäre ist essentiell für einen vertrauensvollen Austausch: eine ruhige, konzentrierte Umgebung, eine zugewandte Haltung und ggf. ein persönlicher Einstieg über Alltagsthemen etc. fördern Offenheit.

Personalentwicklungsgespräch (Vorbereitung)

Sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter*in sollten sich im Vorfeld Gedanken zu folgenden Themen machen:

- Hauptaufgaben und -projekte des vergangenen Jahres
- Darstellung der Ergebnisse bzw. Diskussion von Verbesserungsvorschlägen/-möglichkeiten (Erfolge/Misserfolge)
- Förderliche/hinderliche Rahmenbedingungen (Strukturen)
- Selbsteinschätzung bzgl. Kompetenzen und daraus ggf. abgeleiteter Qualifizierungsbedarf (Lernbereitschaft)
- Positive (und bei offener Kommunikation) auch kritische Punkte in der Zusammenarbeit
- Persönliche und professionelle Ziele bzgl. Aufgabenspektrum/Tätigkeiten, Karriereschritt, Titel etc.

Auf Wunsch kann die PE sowohl die Vorgesetzten als auch Mitarbeiter*innen, die erstmalig ein solches Gespräch führen oder entsprechendes Interesse an einem Training haben, vorbereiten und ggf. Gesprächsleitfäden individuell entwickeln, sodass ein authentisches und professionelles Gesprächskonzept erarbeitet wird und künftig als Standard dient.

Personalentwicklungsgespräch (Handlungsstrategie)

Ziel ist es, mit den strukturierten PE-Gesprächen ein fortlaufendes Meinungsbild der im eigenen Verantwortungsbereich tätigen Mitarbeiter*innen zu erhalten. Sowohl interne Maßnahmen der Fort-/Weiterbildung als auch externe Angebote sind resultierend daraus abzuleiten, um die „lernende Organisation“ im Einzelnen glaubhaft zu machen. Natürlich gibt es nicht nur permanente Veränderung, sondern in dem ein oder anderen Fall auch das beidseitige Interesse am Erhalt des Status quo.

Bei divergierenden Einschätzungen von Führungskraft und Mitarbeiter*in kann bei Bedarf auf ein begleitendes Coaching/Moderation (auf Vermittlung der PE) zurückgegriffen werden.

Entscheidend für den Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen ist eine genaue Ursachenforschung bei Konflikten/Problemen: handelt es sich um einen Entwicklungsbedarf

- a) des „Dürfens“: Bzgl. des Gestaltungsspielraums (Entscheidungsbefugnis, transparente Delegation, Vertretungsregelungen, Handlungsvollmachten etc.)
- b) des „Wollens“: Bzgl. der Motivation (Arbeitsklima, Kommunikation/Wertschätzung, Leistungsbereitschaft, klare Fokussierung etc.)
- c) des „Könnens“: Bzgl. der Fachkenntnisse (Wissen, prakt./theoret. Übung, Potentialeinschätzung etc.)

Zusammenfassung

Nur die Verbindung von strukturierten Mitarbeiter*innengesprächen und verbindlich daraus abgeleiteten Maßnahmen bzw. deren Umsetzung garantiert Glaubwürdigkeit und letztlich Mitarbeiterbindung. Die termingerechte Planung, Realisierung und Bewertung der PE-Maßnahmen (das können Jobrotation, Projektaufgaben und/oder fachliche Fort-/Weiterbildung sein) stärkt Motivation und Vertrauen in die Zusammenarbeit. Positives Feedback seitens des/der Vorgesetzten ist in der weiteren, nachhaltigen Führung der Mitarbeiter*innen elementar, ebenso auch das unterjährige Nachjustieren der Erwartungen und Unterstützungsangebote bei veränderten Rahmenbedingungen.

Aufgabe der PE wird es – nach Einführung der PE Gespräche – sein, die Umsetzung der Maßnahmen zu unterstützen und hieraus wiederum Beratungsangebote abzuleiten.