

### **Definition aus dem KQB-Leitfaden für die Praxis**

Der Qualitätsbereich Personal umfasst alle Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Dabei sind die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Organisation und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben der Bezugspunkt. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des hauptberuflichen Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit. Zur Personalentwicklung gehören auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe**

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Kundenorientierten Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen (KQB) befinden.

**Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess; auch die im Qualitätsportal bereitgestellten Qualitätswerkzeuge sind lediglich als Vorschlag und Anregung zu verstehen.**

Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Qualitätsbereiches zu schaffen und eine individuelle Bearbeitung zu erleichtern.

Dazu wird im 2. Kapitel die Bedeutung von Personalentwicklung für eine Organisation erläutert und die besondere Aufgabe, die sich hier für Leitungs-/Führungskräfte stellt, aufgezeigt.

Im 3. Kapitel werden zunächst alle Anforderungen des Qualitätsbereiches aufgelistet und dann im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert und Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt. Beispiele werden angeführt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge im Qualitätsportal verwiesen.

Dem Entwicklungsgespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt in der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung zu. Folglich erfährt es auch eine besondere Aufmerksamkeit in dieser Arbeitshilfe.

## **2. Zur Bedeutung von Personalentwicklung**

### **Personalentwicklung steigert die Arbeitsqualität**

Der Qualitätsbereich 8 Personal von KQB fragt nach den Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung, denn dauerhaft gute Arbeit kann erwiesenermaßen nur von qualifizierten und zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet werden. Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die zur beruflichen, persönlichen und sozialen Entfaltung des Personals führen, immer unter der Prämisse, dass dadurch die Gesamtleistung der Organisation einen qualitativen Gewinn erfährt. Zur Personalentwicklung gehört auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ggf. ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der Praxis setzt sich Personalentwicklung aus vielen verschiedenen, häufig kombinierten und aufeinander abgestimmten Maßnahmen zusammen. Gemeint sind also alle Aktivitäten, die dazu dienen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Organisationsebenen die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben besser wahrnehmen können.

### **Personalentwicklung folgt den strategischen Organisationszielen**

Entscheidend für den Bereich der Personalentwicklung ist die Erkenntnis, dass die Sorge für die Weiterentwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine nicht delegierbare Aufgabe von Führungskräften ist. Lernprozesse bei den Mitarbeitenden können nicht instruiert werden, denn Lernen erfolgt ausschließlich selbst gesteuert, weil es immer vom Lernenden selbst vollzogen werden muss. Damit ein Individuum einen Lernprozess selbst initiiert und vollzieht, muss es den Bedarf hierzu selbst erkennen und Motivation zur Erreichung des durch das Lernen angestrebten Ziels aufbringen. Für die Motivation ist es entscheidend, dass das Individuum auch einen eigenen Wert mit diesem Ziel verbindet, z.B. dass es sich als Folge des Lernens einen neuen Handlungsspielraum aneignet. Der Lernbedarf muss als eine erreichbare Herausforderung angesehen werden, der die eigene Handlungsfähigkeit erweitert. Das lernende Individuum muss einen persönlichen Gewinn erwarten und später auch erleben können. Dieser Kompetenzgewinn kommt in erster Linie dem Individuum selbst zu Gute; es ist jedoch das Ziel der Personalentwicklung, den Lernprozessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der strategischen Organisationsentwicklung und vor dem Hintergrund des Leitbildes der Organisation eine Richtung zu geben. Denn umfangreichere und höherwertige Kompetenzen der Mitarbeitenden führen nur dann zu einer qualitativ besseren Arbeit der ganzen Organisation, wenn die Organisation diese Kompetenzen braucht und abfordert.

Kapitel 3.5. dieser Arbeitshilfe, welches die systematische Fortbildungsplanung behandelt, verdeutlicht nochmals die Verknüpfung von individuellen und organisationalen Fortbildungsinteressen.

### **Identifikation und Partizipation der Mitarbeitenden fördern**

Damit diese anspruchsvolle Aufgabe der Personalentwicklung erfüllt werden kann, und sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter der Prämisse der Qualitätsentwicklung der Organisation weiterentwickeln, sollten sie sich mit den Zielen der Orga-

nisationsentwicklung identifizieren. Für die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit und der Organisation ist es wichtig, dem Menschen in seiner Individualität innerhalb der Organisation Beachtung zu schenken. Die Entfaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Beruf als unabdingbare Voraussetzung für wertschöpfende Leistungen ist in den letzten Jahren als strategisch bedeutender Bestandteil jeder Unternehmenskultur erkannt worden. Um diesem beteiligungsorientierten Ansatz nachzugehen, müssen Ziele und Zwecke der Organisation auch zu den Zielen der Mitarbeitenden werden. Erreicht werden kann dies, indem die Mitarbeitenden an der Organisationsentwicklung, der Planung der Strukturen und Prozesse partizipieren können. Menschen handeln motivierter, wenn sie beteiligt werden und Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen haben. Ein erhöhtes Eigeninteresse der Mitarbeitenden an ihrer Arbeit erhöht ihre Effektivität, ihre Innovationsbereitschaft und die Qualität ihrer Arbeit.

Das in Kapitel 3.4. vorgestellte Entwicklungsgespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein sehr wichtiges Instrument, um diese Partizipation und Identifikation sowie die selbst gesteuerten Lernprozesse zu erreichen. Die Kompetenzprofile in Kapitel 3.2. sind z.B. ein Instrument, um der Individualität der einzelnen Mitarbeitenden Rechnung zu tragen.

#### Personalentwicklung dient der

- Erreichung der strategischen Organisationsziele,
- Steigerung der Qualität und Effektivität in der Arbeit,
- Anpassung an die sich ändernden äußeren Bedingungen,
- Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit,
- besseren Positionierung und Mitgestaltung im Markt,
- Erschließung neuer Märkte,
- Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation und dem Leitbild,
- Erhaltung und Steigerung der Arbeitsmotivation und des Interesses zur Beteiligung an der Organisations- und Qualitätsentwicklung.

### **3. Zu den einzelnen Anforderungen**

#### Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.
- Kompetenzprofile der Beschäftigten sind vorhanden und werden aktualisiert.
- Neue Kompetenzanforderungen werden systematisch ermittelt.
- Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen werden regelmäßig durchgeführt.
- Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor.
- Fortbildung wird angeboten, dokumentiert und ausgewertet.
- Eine regelmäßig aktualisierte Datei der freiberuflichen Mitarbeiter/innen ist vorhanden.

- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### **3.1. Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.**

#### Aufgabenprofile beschreiben personenunabhängig die Profile von Arbeitsplätzen bzw. Funktionsstellen

Ein Aufgabenprofil für Arbeitsplätze bzw. Funktionsstellen ist eine personenunabhängige und schriftliche Darstellung der Aufgaben und Ziele, die auf einem Arbeitsplatz bzw. einer Funktionsstelle erforderlich sind. Beschrieben werden nicht die Fähigkeiten, über die ein Mensch, der diese Stelle besetzt, real verfügt; beschrieben werden vielmehr die Anforderungen, die eine Person erfüllen muss, um diese Funktion ausüben zu können, sowie die Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse, die mit dieser Stelle verbunden sind. Weiter werden in der Beschreibung des Aufgabenprofils die wichtigsten Beziehungen zu anderen Stellen, sprich die Einbettung der Stelle in den Organisationsaufbau, dargestellt. Das Aufgabenprofil sollte möglichst knapp und eindeutig formuliert sein, aber auch genügend Freiraum lassen, damit eine Person auch Aufgaben wahrnehmen kann, die nicht direkt in ihrem Aufgabenprofil festgelegt sind, die sich aber aus dem »work flow« jeweils aktuell ergeben. Um die Anforderung der Aufgabenprofile für die Testierung zu erfüllen, müssen für **alle** Arbeitsplätze oder Funktionsstellen, also Geschäftsführung, Abteilungsleitung, Berater/innen, Buchhaltung, Anmeldung usw. Aufgabenprofile vorliegen. Die Aufgabenprofile müssen regelmäßig auf Aktualität hin kontrolliert und ggf. verändert werden. Auch diese Fortschreibung der Profile ist für die Testierung erforderlich.

#### Vorteile von Aufgabenprofilen sind:

- Klarheit und Transparenz für Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- klar umrissene Handlungs- und Entscheidungsräume
- Struktur in den Kooperationsbeziehungen der Organisation
- Vermeidung von Kompetenzkonflikten und Missverständnissen
- eine leichtere Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen
- präzisere Stellenausschreibungen, Stellenbesetzungen und systematische Personalentwicklung

#### Inhalte und Aufbau der Aufgabenprofile

Aufgabenprofile variieren natürlich je nach Organisation, Arbeitsplatz und Funktionsstelle in ihrem Aufbau, in der inhaltlichen Gestaltung bzw. bei der Festlegung der einzelnen Aufgaben und Zuständigkeiten. Daher werden an dieser Stelle nur wesentliche Punkte aufgeführt, die in einem Aufgabenprofil festgelegt sein können. Die Inhalte, die einem Arbeitsplatz bzw. einer Funktionsstelle zugeschrieben werden, können nur von der jeweiligen Organisation selbst gesetzt werden.

Folgende Punkte können in einem Aufgabenprofil festgelegt sein:

- Stellen-/Funktionsbezeichnung
- Einordnung der Stelle in den Organisationsaufbau bzw. in die Hierarchie
- Zuständigkeit und Verantwortlichkeiten, ggf. Leitungsbereich
- Entscheidungsbefugnisse
- Zusammenarbeit mit anderen Stellen
- Pflichten, z.B. Informationspflicht
- Stellvertretung
- Zielsetzung, Hauptaufgabe der Stelle
- einzelne Fachaufgaben
- ggf. Führungsaufgaben

**3.2. Kompetenzprofile der Beschäftigten sind vorhanden und werden aktualisiert.**

Kompetenzprofile erfassen individuelle Ressourcen

Kompetenzprofile der einzelnen Beschäftigten dienen zur Erfassung der Fähigkeiten und Ressourcen einzelner Organisationsmitglieder. Das Aufgabenprofil beschreibt, was auf einer Stelle zu tun ist, und damit implizit die Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese Stelle ausfüllen. **Kompetenzprofile enthalten nun die konkreten Qualifikationen und Fähigkeiten, über die die Menschen, die eine Stelle besetzen, verfügen.** Es geht um eine Beschreibung der erworbenen formalen Qualifikationen und des praktischen Könnens, d.h. der tatsächlichen individuellen Handlungsfähigkeiten, aber auch um besondere Stärken und Potenziale der einzelnen Beschäftigten. Kompetenzen sind weiter zu fassen als formale Qualifikationen, die Ergebnis von Aus-, Fort- und Weiterbildungen sind. Zu den Kompetenzen zählen auch die informell erworbenen Fähigkeiten.

In einem Kompetenzprofil wird erfasst, was bei Organisationsmitgliedern an Fähigkeiten real vorhanden ist. Welche praktischen individuellen Kompetenzen, die über die formalen Qualifikationen hinausgehen, in einem Profil erfasst werden, muss jede Organisation selbst festlegen. Es empfiehlt sich aber, den Bereich nicht zu eng zu fassen, weil Beschäftigte häufig über »Schätze« verfügen, von denen eine Organisation in der Regel nichts weiß, die aber für die Qualität der Arbeit von großer Bedeutung sein können. Kompetenzprofile sollten generell mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam aufgestellt werden, weil diese entscheiden können müssen, welche über die offiziell für eine Stelle geforderten Qualifikationen und Kompetenzen hinausgehenden Fähigkeiten sie »preisgeben« möchten.

Der Nutzen von Kompetenzprofilen:

- individuelle Ausfüllung und Ergänzung des Aufgabenprofils
- besserer Einsatz vorhandener Personalressourcen
- stärkere Integration der Mitarbeitenden in die Organisation
- Erkennung von Mitarbeiterkompetenzen für andere und/oder höherwertige Aufgaben

Folgende Punkte können in einem Kompetenzprofil erfasst werden:

- formale Ausbildungsqualifikationen
- Zusatzqualifikationen, Weiterbildungen
- fachliche, methodische, ästhetische, soziale und personale Kompetenzen
- akquisitorische Kompetenzen
- Beratungskompetenzen
- Innovations- und Veränderungskompetenzen
- Fremdsprachen
- sonstige Fähigkeiten, Stärken, Potenziale
- herausragende berufliche Erfahrungen, Einsatzfelder, Projekte etc.
- außerberufliches freiwilliges/ehrenamtliches Engagement
- (Projekt-)Leistungs-, Führungs- und Managementenerfahrungen

### **3.3. Neue Kompetenzanforderungen werden systematisch ermittelt.**

KQB verlangt mit dieser Qualitätsanforderung, dass **neue** Kompetenzanforderungen systematisch ermittelt werden, die sich aus den Entwicklungen und Herausforderungen der Umwelt der Organisation ergeben. Kompetenzanforderungen zielen auf die von der Organisation erwarteten Fähigkeiten in Bezug auf die zukünftigen Aufgabenerfüllungen und die strategischen Entwicklungsnotwendigkeiten der Organisation. Sie erfassen damit die ggf. vorhandene »Lücke« zwischen den gegenwärtigen Kompetenzen der Beschäftigten und den festgestellten notwendigen neuen Anforderungen der Organisation.

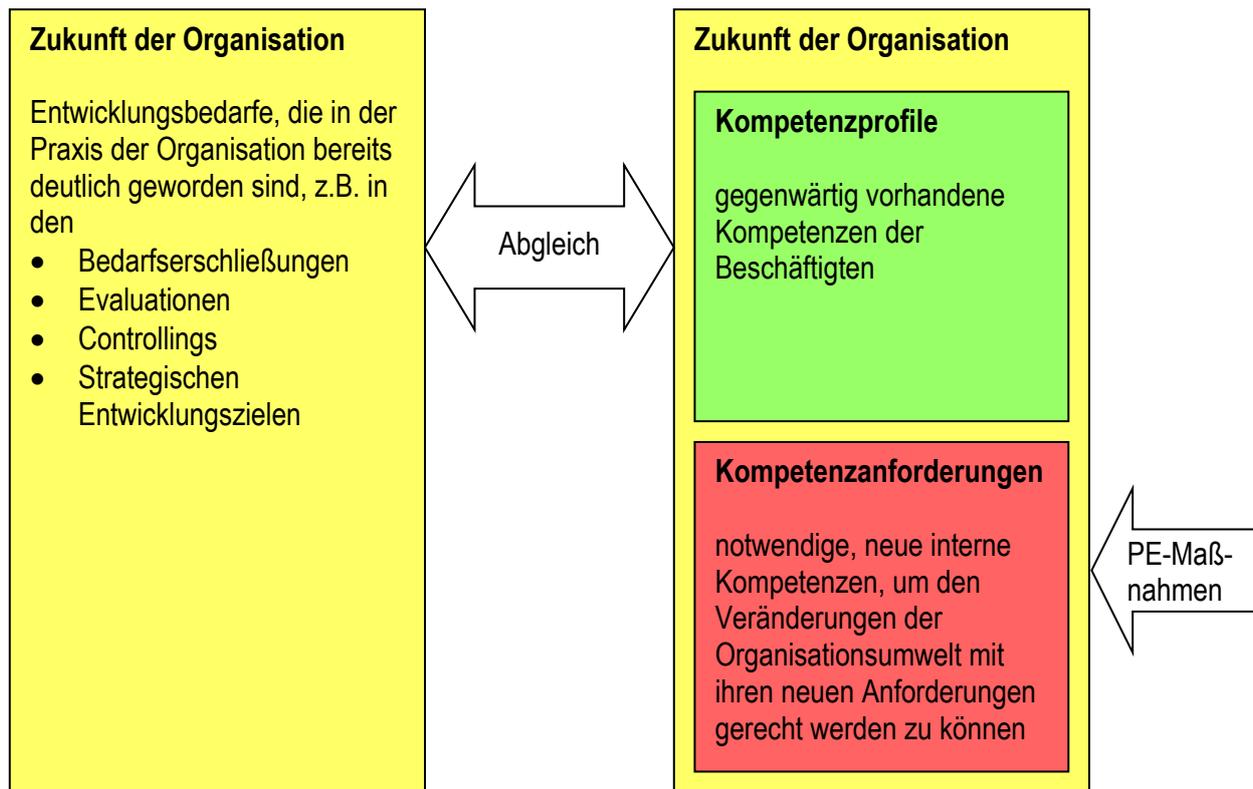
Um dieser Anforderung des Qualitätsbereiches 8 gerecht zu werden, ist es erforderlich, die Kompetenzprofile der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Aufgabenprofilen für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen und den strategischen Entwicklungszielen/-aufgaben der Organisation abzugleichen. Auf diese Weise kann überprüft werden, ob die Voraussetzungen zur Erfüllung von neu anstehenden Aufgaben noch gegeben sind. Wenn dies nicht der Fall ist, müssen entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen zur Erfüllung der Kompetenzanforderungen geplant und durchgeführt werden. Diese Maßnahmen können dann z.B. in der systematischen Fortbildungsplanung miteingefasst werden.

Der Abgleich der Kompetenzprofile mit den Aufgabenprofilen orientiert sich an den strategischen Entwicklungszielen. Neue Kompetenzanforderungen können sich aber auch aus den gewonnenen Erkenntnissen in anderen Qualitätsbereichen ergeben:

- Im Qualitätsbereich 2 »Bedarfserschließung« wurden neue Aufgaben- oder Geschäftsfelder ermittelt.
- Im Qualitätsbereich 5 »Evaluation der Beratungsprozesse« sind Entwicklungsbedarfe offenkundig geworden.
- Im Qualitätsbereich 9 »Controlling« wurde eine Abweichung von den definierten Zielen konstatiert.

Solche und ähnliche Erkenntnisse führen zu neuen Herausforderungen für die Organisation und ihre Beschäftigten.

## Ermittlung von Kompetenzanforderungen:



➔ Ein Instrument zur Ermittlung von Kompetenzanforderungen finden Sie im Qualitätsportal als Datei: **QB 8 Qualitätswerkzeug Kompetenzanforderungen**.

### **3.4. Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen werden regelmäßig durchgeführt.**

#### **3.4.1. Erläuterungen zum Entwicklungsgespräch**

##### Gesprächen Raum geben

Gespräche innerhalb einer Organisation werden zwar ständig geführt, sind aber häufig anlassbezogen, beschränken sich auf die Erörterung fachlicher Angelegenheiten und finden oft nur zwischen »Tür und Angel« statt. Unter dem Druck der täglichen Arbeitsanforderungen fehlt oft die Zeit für systematische und entwicklungsfördernde Gespräche. Hier setzt das Mitarbeiterentwicklungsgespräch an; es soll einen Raum schaffen, in dem sich Vorgesetzte und Mitarbeitende – im Regelfall unter vier Augen – ganz bewusst zu einem Gespräch zusammensetzen, um für die Beschäftigten, unter Berücksichtigung der organisationalen Belange, Entwicklungsziele zu vereinbaren.

##### Arbeitssituationen analysieren

Anliegen eines Entwicklungsgesprächs ist es, dass Mitarbeitende und Vorgesetzte gemeinsam im Dialog die Arbeitssituation betrachten, analysieren und bewerten. Es wird sozusagen die »Vogelperspektive« eingenommen, um auf die Arbeit und die Zusammenarbeit, auf Strukturen und Prozesse zu blicken. Es geht darum, wie es den Beschäftigten in ihrer Arbeit ergeht, welche guten oder schwierigen Erfahrungen

sie machen und wie konkrete Schritte zur Verbesserung auf den Weg gebracht werden können. Das Entwicklungsgespräch soll helfen, Hindernisse in der Arbeit zu beseitigen, Prioritäten für Zukünftiges zu setzen und Maßnahmen einzuleiten, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Arbeit zielgerecht weiterbilden, fördern und unterstützen.

### Mitarbeiterkompetenzen als Ressource für die Organisationsentwicklung

Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch sollte als ein Setting verstanden werden, in welchem Gestaltungsideen für die Arbeitsorganisation und Lösungsansätze für bestimmte Problemstellungen in der Organisation erarbeitet werden. Hier liegt eine Stärke des Entwicklungsgesprächs, die sowohl der Gesamtorganisation als auch dem Einzelnen zu Gute kommt. Mitarbeitende werden zur systematischen Verbesserung von Strukturen und Prozessen gewonnen, was ihnen wiederum die Arbeit erleichtert. Die Beschäftigten kennen ihr Arbeitsfeld am besten; sie wissen, welche Probleme wie zu beseitigen sind und wo Entwicklungspotenzial vorhanden ist. Um dieses Wissen der Organisation zugänglich zu machen, muss ein Ort bzw. ein Rahmen geschaffen werden, der Mitarbeitenden Zeit zur Reflexion gibt und ihnen gleichzeitig die Möglichkeit gibt, ihr Wissen in die Wissensbasis der Organisation einzubringen. Das »Gold in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter« kann durch die Implementierung eines Entwicklungsgesprächs systematisch als Ressource zur Organisationsentwicklung genutzt werden.

### Systematische Fortbildungsplanung in das Entwicklungsgespräch integrieren

Das Entwicklungsgespräch sollte als Basis für eine systematische Fortbildungsplanung genutzt werden. Durch diese Kopplung wird die Erfüllung der Anforderung „Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor.“ des Qualitätsbereichs 8 vorbereitet. Eine Besonderheit des Entwicklungsgesprächs liegt darin, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die eigene berufliche Fortbildung Einfluss nehmen können und so zugleich aktiv ihren Beitrag zur qualitativen Entwicklung der Gesamtorganisation leisten. Idealerweise sollte daher am Ende eines Entwicklungsgesprächs eine Entwicklungsvereinbarung stehen.

### Entwicklungsgespräche als Führungsinstrument

In der heutigen Zeit kann keine Vorgesetzte bzw. kein Vorgesetzter mehr die Bedarfe und Entwicklungsnotwendigkeiten der gesamten Organisation überblicken und allein entsprechende Maßnahmen in die Wege leiten. Daher hat das direkte Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden einen herausragenden Stellenwert innerhalb der Organisationskultur bekommen. Es gehört mittlerweile zum Alltag vieler Organisationen und zählt zu den wesentlichen und am häufigsten angewandten Führungsinstrumenten, um Zielorientierung und Qualität der Organisation sicherzustellen.

Entscheidend für eine qualitativ hochwertige Arbeit ist die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und mit der Organisation. Für die Identifikation mit der Arbeit ist es notwendig, dass der Mensch mit seinen Besonderheiten und Fähigkeiten gesehen, respektiert und berücksichtigt wird. Die Ideen und die Bedürfnisse, aber auch die Probleme und die Kritik der einzelnen Individuen müssen innerhalb der Organisation genügend Beachtung finden. Die Mitarbeitenden müssen das Gefühl bekommen, dass ihre Belange ernst genommen werden. Das Entwicklungsgespräch mit seinem partnerschaftlichen Prinzip ist hierfür ein sehr wertvolles Setting in jeder Organisation.

### Entwicklungsgespräche sind keine Beurteilung

Es ist wichtig zu betonen, dass Entwicklungsgespräche keine Beurteilungsgespräche im Sinne einer dienstlichen Bewertung sind. Das Entwicklungsgespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist aufgrund seines dialogischen und partnerschaftlichen Grundsatzes sowie der gegenseitigen Rückmeldung und der gemeinsamen Erkenntnisgewinnung von einer Beurteilung zeitlich und inhaltlich abzugrenzen. Eine klare Trennung zur dienstlichen Beurteilung ist notwendig, um Offenheit, Vertrauen und eine entwicklungsförderliche Atmosphäre zu gewährleisten. Ein Feedback von Vorgesetzten an die Mitarbeitenden und umgekehrt kann allerdings ein sinnvoller Bestandteil des Entwicklungsgesprächs sein. Es muss möglich sein, Fehler zuzugeben und sie als Lern- und Entwicklungschance für den Einzelnen und die Organisation zu nutzen.

### Das dialogische Prinzip

Im Zentrum des Entwicklungsgesprächs steht der Dialog. Dieser sollte geprägt sein von Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Interesse am gegenseitigen Austausch. Im Dialog gilt es die verschiedenen Erfahrungen und Sichtweisen sowie die dahinter liegenden Interpretationen und Annahmen zu ergründen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen, um die Qualität der Arbeit zu verbessern. Mitarbeitende und Vorgesetzte sollen durch das dialogische Prinzip und die daraus resultierende Selbstreflexion ihre jeweilige Arbeit in der Organisation analysieren, Stärken und Veränderungsnotwendigkeiten erkennen sowie Verbesserungsvorschläge gemeinsam erarbeiten. Der Dialog ist die Grundvoraussetzung des gemeinsamen Lernens und zur Erweiterung der jeweils eigenen Sichtweise. Das Lernen der Individuen trägt so zum Lernen der Gesamtorganisation bei.

### Ziele des Entwicklungsgesprächs sind:

- die gegenwärtige Arbeitssituation, die Strukturen und Prozesse gemeinsam betrachten, analysieren und bewerten
- das Aufgaben- und Rollenverständnis der Mitarbeitenden und Führungskräfte klären
- Erfolge würdigen und Probleme lösen
- Entwicklungsziele und Veränderungsnotwendigkeiten vereinbaren
- Organisations- und Qualitätsentwicklung fördern
- durch zielgerichtete Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/innen die Zukunftsfähigkeit der Organisation verbessern

### **3.4.2. Der Ablauf eines Mitarbeiterentwicklungsgesprächs**

Das Entwicklungsgespräch sollte entsprechend den oben genannten Prinzipien und Grundsätzen ausgestaltet sein. Ein erfolgreiches Entwicklungsgespräch, welches eine konstruktive Entwicklung für die Organisation und die Mitarbeitenden befördert, erfordert von beiden Seiten eine gute Vorbereitung sowie eine inhaltliche Strukturierung im Ablauf.

### Frühzeitig planen und ausreichend Zeit zur Verfügung stellen

Damit ein konstruktives Ergebnis aus einem Mitarbeiterentwicklungsgespräch hervorgehen kann, ist es wichtig, frühzeitig einen Termin zu vereinbaren, denn beide teilnehmenden Personen müssen genügend Zeit für eine ausführliche inhaltliche Vorbereitung haben. Auch für die Durchführung des Gesprächs sollte ausreichend Zeit eingeplant werden, denn die Beteiligten sollten nicht unter den Druck des Alltags geraten, da sie sich sonst nicht ganz auf das Gespräch einlassen und konzentrieren können. Direkte Anschlusstermine und vermeidbare Störungen durch Dritte (z.B. über Telefon) sollten verhindert werden, damit ein entwicklungsförderlicher Rahmen entsteht und sich das Entwicklungspotenzial, das in einem solchen Gespräch liegt, voll entfalten kann.

### Inhaltliche Vorbereitung für ein erfolgreiches Entwicklungsgespräch

Für einen konstruktiven Ablauf des Entwicklungsgesprächs ist es in der Vorbereitung entscheidend, den Inhalt ausführlich und detailliert zu planen. Hierzu hat es sich bewährt, dass sich die Beteiligten jeweils unabhängig voneinander mit Hilfe von Vorbereitungsbögen auf das Gespräch einstellen. In diesen Bögen sind verschiedene Fragen zu einzelnen Themengebieten aufgeführt. Sie dienen als Anregung, damit sich beide Gesprächspartner zu einzelnen Bereichen und bestimmten Punkten Gedanken machen können. Auf diese Weise wird die für ein erfolgreiches Gespräch erforderliche Reflexion initiiert. Die individuelle inhaltliche Vorbereitung der Beteiligten ist wichtig, da so jeder für sich selbst zu eigenen Ansichten und Interpretationen gelangen kann. Dies ist die Voraussetzung, um im Entwicklungsgespräch die jeweiligen Perspektiven zu verschränken und zu neuen Sichtweisen zu kommen.

Die Vorbereitungsbögen sind auch im Entwicklungsgespräch präsent und dienen als Strukturierungshilfe, sozusagen als Gesprächsleitfaden, damit keine Details, die in der Vorbereitung vermerkt wurden, im Gespräch verloren gehen. Die Beteiligten können bereits in der Vorbereitung denkbare Verbesserungsmaßnahmen entwerfen und diese dann im Gespräch vorschlagen und erörtern.

➔ Einen Bogen zur Vorbereitung des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs finden Sie im Qualitätsportal als Datei:

**QB 8 Qualitätswerkzeug Vorbereitung Mitarbeiterentwicklungsgespräch**

### Aspekte, die während der Durchführung zu beachten sind

Während des Entwicklungsgesprächs können die Vorbereitungsbögen – wie bereits gesagt – als Hilfe dienen, um den Gesprächsverlauf zu strukturieren und um eine einheitliche Systematik der Gespräche zu ermöglichen. Die Ergebnisse des Entwicklungsgesprächs, sprich die getroffenen Absprachen, Entwicklungsvereinbarungen, Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen, müssen – für eine spätere Überprüfung – dokumentiert werden. Diese Dokumentation kann nur durch die Beteiligten gemeinsam erfolgen und sollte nach Beendigung des Gesprächs von beiden Gesprächspartnern im gegenseitigen Einverständnis unterschrieben werden.

Im Vordergrund eines Entwicklungsgesprächs steht immer die Weiterentwicklung der einzelnen Beschäftigten, unter der Prämisse, dass die Organisation damit auf einem höheren Niveau ihre Leistungen erbringen kann.

Damit das gesamte Potenzial, das in einem Entwicklungsgespräch steckt, genutzt wird, sollten die Vorschläge von den Mitarbeitenden zur Organisationsentwicklung gesammelt, dokumentiert und später systematisch ausgewertet werden. Die von den

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewonnenen Anregungen können z.B. an zuständige Qualitätszirkel geleitet werden und so in den weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozess einfließen.

### Die drei Phasen des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs

Idealerweise besteht das Entwicklungsgespräch aus drei Phasen. In der *ersten Phase* sollen noch einmal im Rückblick die Aufgaben und Ergebnisse der vergangenen Arbeitsperiode reflektiert werden. In der *zweiten Phase* wird die Arbeitssituation insgesamt besprochen, und in der *dritten Phase* soll, aufbauend auf den Ergebnissen der vorherigen Phasen, eine Entwicklungsvereinbarung getroffen werden. Die Aufzeichnungen aus der Vorbereitung sollten in jeder Phase zur individuellen Orientierung genutzt werden. Es ist nicht daran gedacht, die individuellen Vorbereitungen komplett auszutauschen. Die Fragen des Vorbereitungsbogens können allerdings zur Strukturierung des Gesprächsverlaufes dienen.

#### *I. Phase: Rückblick auf die vergangene Arbeitsperiode*

In der ersten Phase des Entwicklungsgesprächs sollen die in der letzten Arbeitsperiode aufgetretenen Erfolge und Probleme sowie die Stärken und Schwächen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters analysiert und Verbesserungs- bzw. Lösungsmöglichkeiten diskutiert werden. Dabei ist auch ein Blick auf die vorherige Entwicklungsvereinbarung zu werfen, um zu bewerten, ob die seinerzeit vereinbarten Maßnahmen erfolgreich waren, bzw. wenn nicht, woran dies gelegen hat.

#### *II. Phase: Reflexion der gesamten Arbeitssituation*

Diese Phase dient dazu, die gesamte Situation der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters in der Organisation zu reflektieren. Die gegenwärtige Arbeitssituation sowie die dazugehörigen Strukturen und Prozesse werden gemeinsam betrachtet, analysiert und bewertet. Weiter sollten auch die Arbeitszufriedenheit und die Qualität der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und anderen Kolleginnen und Kollegen innerhalb der gesamten Organisation zum Bestandteil des Gesprächs werden. Durch den partnerschaftlichen Dialog können verschiedene Interpretationen eines Sachverhalts oder Gegenstandes zu neuen Erkenntnissen führen, und es kann auf diesen aufbauend gemeinsam eine Lösung oder Verbesserung entwickelt werden. Diese Phase dient auch dazu, das Aufgaben- und Rollenverständnis für Mitarbeitende und Führungskräfte zu klären.

#### Folgende Themenfelder können Bestandteil des Entwicklungsgesprächs sein:

- Arbeitsaufgaben und -ergebnisse
- Arbeitsumfeld
- Zusammenarbeit und Führung
- Entwicklungsperspektiven
- Vorschläge für die Organisations- und Qualitätsentwicklung

#### *III. Phase: Treffen von Entwicklungsvereinbarungen*

Als ein Resultat des Entwicklungsgesprächs steht eine Entwicklungsvereinbarung zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzten. Dabei sollen Ziele und entsprechende Maßnahmen benannt werden, die erforderlich sind, um das angestrebte Entwick-

lungsziel zu erreichen. Beinhalten sollte diese Entwicklungsvereinbarung also, welche Entwicklungsmaßnahmen bezogen auf welche angestrebten Kenntnisse oder Fähigkeiten bis wann unternommen werden. Die vereinbarten Ziele und Maßnahmen sollten unmissverständlich ausformuliert, realistisch, aber herausfordernd sowie terminiert und messbar, d.h. mit Erfolgsindikatoren unterlegt, sein.

➔ Einen Bogen für die Dokumentation von Entwicklungsvereinbarungen finden Sie im Qualitätsportal als Datei:  
**QB 8 Qualitätswerkzeug Entwicklungsvereinbarung**

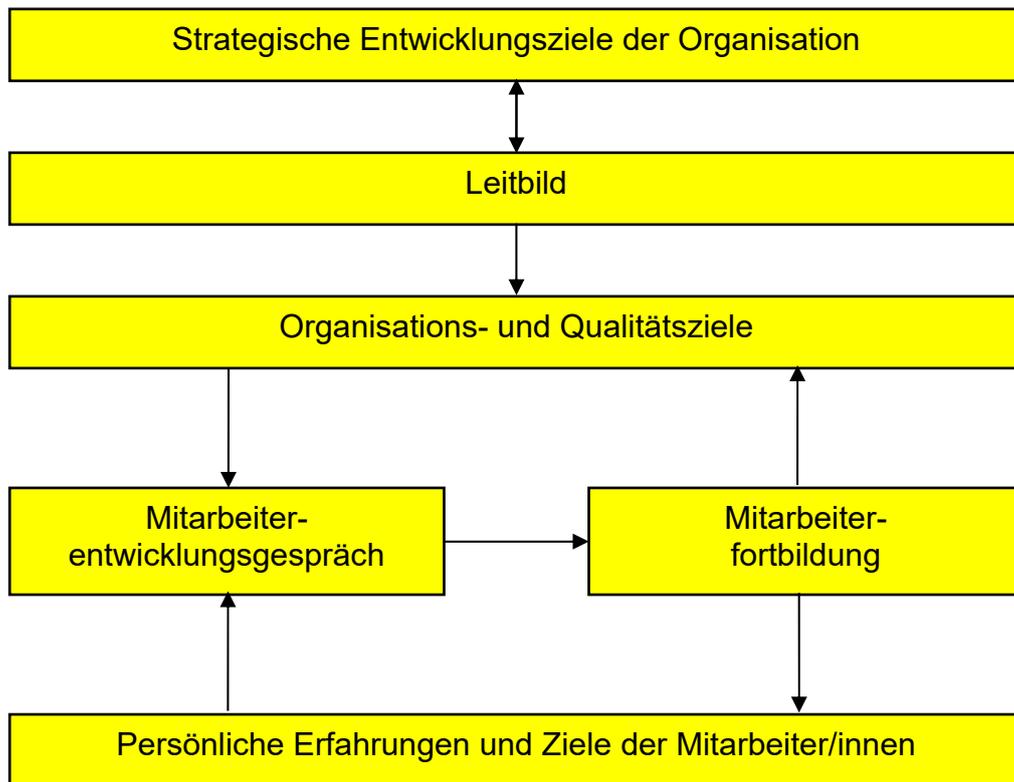
### **3.5. Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor.**

Eine weitere Anforderung in diesem Qualitätsbereich ist die „systematische Fortbildungsplanung für **alle** Beschäftigtengruppen“. Eine Systematik für die personale Fortbildung aufzustellen ist deshalb sinnvoll, weil die individuellen Fortbildungen immer der (Neu-)Ausrichtung und (Weiter-)Entwicklung der Gesamtorganisation dienen müssen. Die Fortbildung der Einzelnen geschieht mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der Organisation zu verbessern.

Die Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dient letztlich immer der Stärkung der gesamten Organisation und ihrer strategischen Entwicklung. Vereinbarungen für die individuelle Entwicklung und Weiterbildung der Beschäftigten sollten daher immer vor dem Hintergrund des Entwicklungsbedarfs der Gesamtorganisation getroffen werden. Wichtig ist aber, dass die organisationalen Interessen und Bedarfe mit den individuellen Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden vermittelt werden. An dieser Stelle sei nochmals erwähnt, dass das Lernen der einzelnen Mitarbeiterin oder des einzelnen Mitarbeiters immer ein selbstgesteuerter Prozess ist, der nicht instruiert werden kann. Die Mitarbeitenden müssen daher bei der Fortbildungsplanung beteiligt werden.

Zur Orientierung für die Ausrichtung der individuellen Fortbildungsplanung dienen die strategischen Entwicklungsziele der Organisation, das Leitbild sowie die Ergebnisse aus dem Qualitätsbereich 2 »Bedarfsanalyse«, dem Qualitätsbereich 5 »Evaluation der Beratungsprozesse« und dem Qualitätsbereich 9 »Controlling«. Die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen ist entscheidend für die Qualität und Zukunftsfähigkeit der gesamten Organisation. Durch kompetente Mitarbeitende erhöht sich die Qualität der Arbeit, und als Folge dessen wird auch eine bessere Positionierung der Organisation im Markt erreicht.

Die folgende Grafik verdeutlicht dieses Prinzip:



### **3.6. Fortbildung wird angeboten, dokumentiert und ausgewertet.**

Diese Anforderung steht gewissermaßen in Ergänzung zu der systematischen Fortbildungsplanung. Neben dem systematischen Angebot von Fortbildungen sollen diese dokumentiert und ausgewertet werden. Die Dokumentation erleichtert der Organisation die Koordination der Fortbildungen der einzelnen Beschäftigten und ermöglicht einen kontinuierlich systematischen Aufbau. Durch die Auswertung gewinnt die Organisation Erkenntnisse über die Qualität der Weiterbildung oder bestimmter Anbieter. Weiter erfährt sie, welchen konkreten Nutzen bzw. Kompetenzzuwachs sie durch diese Weiterbildung für ihre qualitative und strategische Entwicklung errungen hat.

#### Neu erworbenes Wissen in der Organisation verteilen

Die Organisation kann den Nutzen einer individuellen Fortbildung für sich selbst maximieren, indem Fortbildungen systematisch ausgewertet werden und nutzbares Wissen an alle relevanten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt wird. Das neue Wissen bleibt nicht nur eine individuelle Ressource, sondern fließt in die Organisation und führt dadurch zu einem kollektiven Kompetenzzuwachs. Eine Möglichkeit, um das Wissen weiter in die Organisation hinein zu tragen, wäre, dass Mitarbeitende, die an einer Fortbildung teilgenommen haben, ihr neu angeeignetes Wissen didaktisch aufbereiten und in Form eines Workshops bzw. einer Fortbildung anderen Beschäftigten der Organisation weitervermitteln. Die Person, die ihr erworbenes Wissen auf diese Weise weitervermittelt, hat den Vorteil, dass sie den Lerneffekt intensiviert, weil sie das Gelernte didaktisieren und selbst lehren muss. Das neu erworbene Wissen wird stärker verinnerlicht und sicherer in der Anwendung. Die Erkenntnisse und An-

regungen der individuellen Fortbildungen können aber auch in Form von Protokollen bzw. Berichten für andere verständlich niedergelegt und in der Organisation dokumentiert werden. Durch die Weitergabe des erworbenen Wissens an andere und dessen Nutzung durch weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird auch die Kosten-Nutzen-Relation optimiert.

### Idealtypischer Ablauf eines Fortbildungsprozesses

Um einen effektiven Fortbildungsprozess zu ermöglichen, kann er wie folgt geplant und organisiert werden:

1. Festlegung der Anlässe und der Zielsetzung für die Fortbildung
2. Bestimmen der zu entwickelnden Fähigkeiten oder Wissensbereiche
3. Suche nach geeigneten Fortbildungsmöglichkeiten oder Referenten
4. Ausarbeitung eines Aktionsplans
5. Durchführung der Maßnahme »inhouse« oder Besuch der Veranstaltung
6. Dokumentation der Ergebnisse der Fortbildung
7. Besprechung und Bewertung von Ergebnis und Nutzen
8. Verteilung des nutzbaren Wissens an alle relevanten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

➔ Einen Bogen für die Dokumentation und Auswertung von Fortbildungen finden Sie im Qualitätsportal als Datei: **QB 8 Qualitätswerkzeug Dokumentation der Fortbildung**

### **3.7. Eine regelmäßig aktualisierte Datei der freiberuflichen Mitarbeiter/innen ist vorhanden.**

Der Aufbau einer solchen Datei ist sinnvoll, weil eine Organisation über dieses Instrument immer eine Übersicht über ihre freiberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ggf. auch deren Kompetenzen hat. Diese Datei sollte mehr sein als eine Adressverwaltung; sie sollte auch die Kompetenzen der freiberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enthalten, damit die Organisation diese bei Bedarf für ihre Zwecke aktivieren und nutzen kann.

Der Aufbau und die Pflege dieser Datei als zentrale und allgemein zugängliche Dokumentation ist besonders dann sinnvoll, wenn die Organisation über mehrere Zweigstellen verfügt. Jede Zweigstelle kann dann auf einen bewährten Pool geeigneter freiberuflicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgreifen. Diese Form von Wissensmanagement schafft der Organisation eine große Kompetenzressource; so kann sie schnell und flexibel ihre (neuen) Angebote auf dem Markt platzieren.

Folgende Informationen können in einer Datei der freiberuflichen Mitarbeiter/innen dokumentiert werden:

- Adress- und Kontaktdaten
- Bankverbindung
- formale Qualifikationen
- besondere Fähigkeiten, Stärken und Potenziale

- besuchte Fortbildungen
- derzeitige Einsatzfelder
- weitere Einsatzmöglichkeiten bzw. Einsatzwünsche der Freiberufler/innen
- Referenzen
- ausgehändigte Materialien

### **3.8. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.**

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung kann nur von jeder Organisation in Hinblick auf ihre spezifischen Ziele verfasst werden. Dennoch könnten folgende Fragen hier helfen.

#### Mögliche Fragen zur Entwicklung einer Begründung:

- In welcher Weise folgt die Personalentwicklung dem Leitbild und den strategischen Organisationszielen?
- Wie bezieht die für hauptamtliche und freiberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angebotene Fortbildung die organisationsspezifische Definition gelungener Beratung ein?
- Inwieweit ist die Kundenorientierung bei der Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen leitend?
- In welcher Weise wird in den Mitarbeiterentwicklungsgesprächen die Ausrichtung des Unternehmens auf seine Kunden und Ratsuchenden reflektiert?

### **3.9. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der kundenorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren – im Idealfall immer vor dem Hintergrund des Leitbildes und der Definition gelungener Beratung. Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten/-notwendigkeiten. Im Prinzip geht es bei den Bewertungen und Schlussfolgerungen um einen Vierschritt, der aber von der Organisation nicht so expliziert werden muss:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte Ziele.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Verfahren eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte Ergebnisse erzielt.
4. Diese Ergebnisse werden dahingehend bewertet, ob sie die Ziele erfüllen. Daraus wird z.B. auf die Beibehaltung oder die Veränderung der Verfahren geschlussfolgert.