

Mitarbeitergespräche in zwei Teilen: fester Bestandteil eines strategieverstärkenden Personalentwicklungssystems

Ziel der HR-Strategie der VISPIRON ist ein strategieverstärkendes Personalentwicklungssystem, welches sich auf die Stärken der einzelnen Mitarbeiter fokussiert. Hierbei muss besonders darauf geachtet werden, dass die Mitarbeitergespräche und die Dokumentation sowohl den unternehmerischen Zielen als auch der persönlichen Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters gerecht werden.



READY STEADY GO.
Bei VISPIRON startet Ihre
Karriere von der Pole-Position.
Bewerben Sie sich jetzt:
vispiron.de

Anzeige von VISPIRON

Daher hat VISPIRON ein zweistufiges Vorgehen entwickelt: zum Jahresende werden die sog. Wintergespräche als Zielvereinbarungsgespräche (Fokus: Unternehmensziele) geführt; im Sommer liegt der Schwerpunkt der sog. Sommergespräche, der Mitarbeiterdialoge, auf der persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters. Im Rahmen der Mitarbeitergespräche werden alle Mitarbeiter systematisch nach ihren beruflichen Veränderungswünschen befragt. Sollte ein karriereorientierter Entwicklungswunsch bestehen, werden die Rahmenbedingungen (Verfügbarkeit der gewünschten Position, fachliche und persönliche

Eignung) durch die Führungskraft, ggf. in Abstimmung mit anderen Fachbereichen, geprüft. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter werden die nächsten Schritte definiert, um zum gewünschten Ziel zu kommen und so ein individueller Karriereplan erstellt.

Der Mitarbeiterdialog

Anhand von definierten Kompetenzen und Ausprägungsstufen wird gemeinsam besprochen, wohin sich der Mitarbeiter „als Mensch“ entwickelt. Die Kompetenzen entstammen aus dem Lominger Kompetenzmodell und unterteilen sich in sechs Bereiche: strategische Skills („strategic skills“), operative Skills („operating skills“), Mut („courage“), Energie und Drive („energy and drive“), organisationale Beweglichkeit („organizational positioning skills“) sowie zwischenmenschliches Geschick („personal and interpersonal skills“)(Lombardo/Eichinger 2002:21ff.). Im Weiteren wird definiert, was die konkrete Kompetenz beinhaltet und wie ihre Ausprägungen sein können. Hierbei wird zwischen drei Ausprägungsgraden unterschieden: „overused skill“ (zu viel ausgeprägt) – „skilled“ (Idealausprägung) – „unskilled“ (zu wenig ausgeprägt). Damit wird für die jeweilige Kompetenz ein vollständiges und differenziertes Bild gezeichnet.

Aus der Gesamtheit aller Lominger Kompetenzen wurden je Karrierestufe für VISPIRON relevante Kompetenzen abgeleitet. Diese bilden die Basis für ein langfristiges Entwicklungskonzept für Mitarbeiter und Führungskräfte. Für den Mitarbeiterdialog erhält die Führungskraft einen Bewertungsbogen mit allen Kompetenzen und Ausprägungen, die für die jeweilige Karrierestufe in Frage kommen. Gleichzeitig kennt die Führungskraft relevante Maßnahmen (Coaching, Workshop, on-the-job) und hat Kenntnis darüber, welche Inhalte dem Mitarbeiter für die optimale Ausprägung seiner Kompetenzen und damit seiner persönlichen Entwicklung an die Hand gegeben werden können. Auch kann die Führungskraft Kompetenzen, die „overused“ sind, durch andere Kompetenzen kompensieren.

Das Zielvereinbarungsgespräch

In diesem Gespräch werden maximal fünf Ziele pro Mitarbeiter definiert, die für die Führungskraft unternehmenssch wichtig sind. Als Beurteilungszeitraum wird ein Jahr angesetzt. Die Höhe des Bonus beträgt in der Regel fünf bis zehn Prozent des Jahresbruttoeinkommens. Die Ziele werden mit einem finanziellen Gegenwert hinterlegt. 100 Prozent des Bonus = Ziel zu 100 Prozent erreicht, 90 Prozent = Ziel zu 90 Prozent erreicht.

Literaturverzeichnis

Lombardo, M.M.; Eichinger, R.W. (2002): The Leadership Machine – Architecture to Develop Leaders for Any Future. Minneapolis, USA: Lominger Ltd Inc.