

Das Beratungs- und Entwicklungsgespräch

Ein Leitfaden für den Dialog



Hamburg-Mannheimer

Inhaltsverzeichnis

Warum überhaupt ein Beratungs- und Entwicklungsgespräch?	4
Welchen Nutzen hat das Beratungs- und Entwicklungsgespräch?	5
Wie ist das Verfahren geregelt?	7
Wie wird das Gespräch vorbereitet und durchgeführt?	9
Was geschieht bei Meinungsverschiedenheiten?	12
Wie ist der Bogen aufgebaut?	13
Wie wird der Bogen bearbeitet?	18
Stichwortverzeichnis	26

Wo erhalten Sie weitergehende Informationen?

Zum Beratungs- und Entwicklungsgespräch

2363 Frau Endler, Personalentwicklung

Zur Aufgabenbeschreibung und zum Anforderungsprofil

3799 Herr Daum, Personalabteilung

Warum überhaupt ein Beratungs- und Entwicklungsgespräch?

● Wir wollen miteinander sprechen

Das B + E-Gespräch fordert und fördert die intensive Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/-innen, um Arbeitsergebnisse zu besprechen und um zukünftige Arbeitsinhalte und Entwicklungsziele festzulegen.

● Wir wollen überzeugend führen

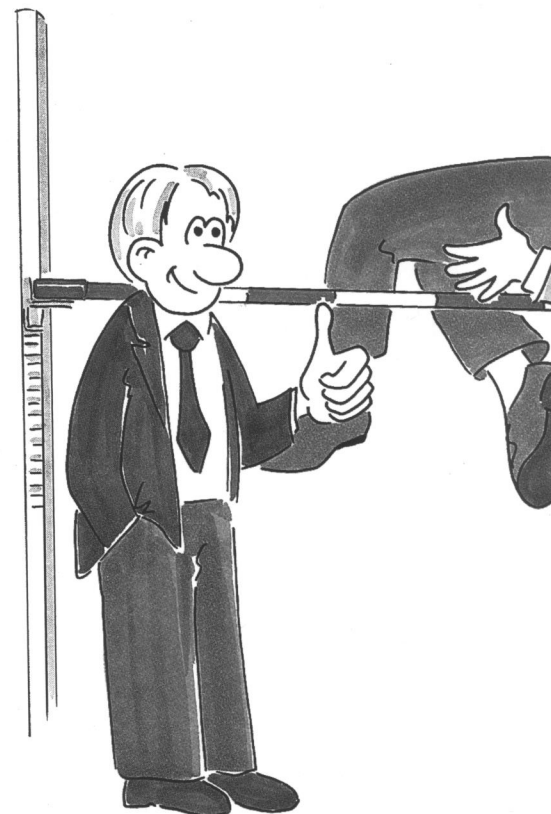
Deshalb betrachten wir es als gemeinsamen Auftrag von Führungskräften und Mitarbeiter/-innen, Maßnahmen zur zielgerichteten Veränderung zu vereinbaren, um Stärken auszubauen und Schwächen zu verringern. Ein optimaler Einsatz aller wird angestrebt, der den Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter/-innen und den Anforderungen der HM entspricht.

● Wir wollen gemeinsam handeln

Durch das B + E-Gespräch werden einheitliche Vorstellungen über Ziele und Aufgaben geschaffen. Diese bilden die Grundlage für erfolgreiches Handeln.

● Wir wollen fordern und fördern

Wir wollen die berufliche Entwicklung und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen im Rahmen ihrer Möglichkeiten und den Erfordernissen des Unternehmens entsprechend **fördern**. Das B + E-Gespräch bietet Planungs- und Entscheidungshilfen für die Leistungsverbesserung, Weiterentwicklung und Förderung der Mitarbeiter/-innen.



Welchen Nutzen hat das Beratungs- und Entwicklungsgespräch?

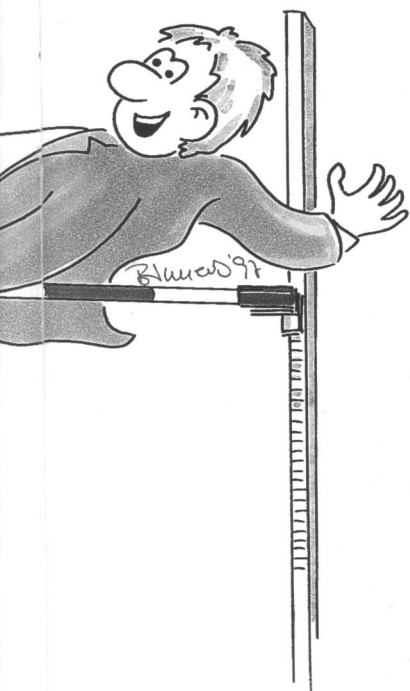
Das B + E-Gespräch dient einer grundlegenden, systematischen Bestandsaufnahme hinsichtlich Leistung und Verhalten, Entwicklungsmöglichkeiten und Entwicklungsbedarf. Es ersetzt nicht das aktuelle Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in.

● Nutzen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

- Sie erreichen eine mit der Führungskraft gemeinsam getragene Auffassung über die aktuelle Arbeits- und Leistungssituation.
- Sie erhalten einen Selbstbild-/Fremdbild-Vergleich über Leistungsstärken und -schwächen.
- Sie können die eigenen Entwicklungsziele formulieren.
- Sie bekommen Klarheit über neue Entwicklungserfordernisse.
- Sie vereinbaren konkrete Maßnahmen zur stellen- und ggf. laufbahnbezogenen Entwicklung.

● Nutzen für die Führungskräfte

- Sie geben eine klare Rückmeldung zu Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/-innen.
- Sie können gezielte Vorschläge zur Verbesserung des Leistungsverhaltens machen.
- Sie schaffen systematisch Klarheit über Entwicklungserfordernisse und Entwicklungspotential der Mitarbeiter/-innen.
- Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Selbst- und Fremdeinschätzung von Mitarbeiter/-innen und Führungskräften werden deutlich.
- Grundlagen für eine transparente Gehaltsentwicklung werden geschaffen.



● Nutzen für die Hamburg-Mannheimer

- Die Zusammenarbeit und der gegenseitige Austausch werden verbessert.
- Die **Leitsätze** der Führung und Zusammenarbeit werden gelebt.
- Partnerschaftliches Verhalten und Chancengleichheit werden gefördert.
- Die anforderungsbezogene Qualifizierung auf allen Ebenen wird erreicht.



Unternehmenspolitische
Grundsätze
Unternehmensziele
Leitsätze der Führung
und Zusammenarbeit

Hamburg-Mannheimer
More with Less

Wie ist das Verfahren geregelt?

● Wann wird das B + E-Gespräch geführt?

B + E-Gespräche werden mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Innendienstes der Hamburg-Mannheimer (Hauptverwaltung und Geschäftsstellen) in folgenden **Zeitabständen** geführt:

- zum ersten Mal nach einem Jahr,
- dann nach darauffolgenden zwei Jahren,
- anschließend alle drei Jahre.

Das B + E-Gespräch hat außerdem stattzufinden auf Wunsch des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin, wobei ein Zyklus von einem Jahr nicht unterschritten werden sollte. Wechselt die Führungskraft bzw. der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin den Bereich, beginnt der Beurteilungszyklus von neuem: Die Beurteilung erfolgt nach einem Jahr, bzw. nach zwei, drei Jahren.

Voraussetzung für die Durchführung eines B + E-Gesprächs ist aber immer eine mindestens einjährige Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/-in und Führungskraft.

Das B + E-Gespräch ist erst dann zulässig, wenn die betreffende Führungskraft in das System eingewiesen wurde.

● Wann wird das B + E-Gespräch nicht geführt?

Mit folgenden Personenkreisen werden B + E-Gespräche nicht geführt:

- Mitarbeiter/-innen, die nach Dienstvertrag/Dienststellung dem Außendienst zuzurechnen sind,
- Auszubildende (eigenes Verfahren),
- Hausmeister,
- Aushilfen,
- sonstige Mitarbeiter (aufgrund von Einzelfallentscheidungen),
- Leitende (eigenes Verfahren).

Außerdem kann auf Wunsch des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin (sofern es sich nicht um eine Führungskraft handelt) das B + E-Gespräch **ausgesetzt** werden, wenn er/sie 50 Jahre oder älter und seit mindestens 10 Jahren in derselben Funktion tätig ist.

Wir sind jedoch davon überzeugt, daß auch für ältere **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, die schon lange dieselbe Funktion innehaben, eine regelmäßige Standortbestimmung sinnvoll ist. Sie haben – wie jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter der Hamburg-Mannheimer – das Recht auf Rückmeldung und Besprechung der persönlichen Entwicklung in ihren letzten Berufsjahren.

● Welche Sonderregelungen sind zu beachten?

Bei (betriebsbedingter oder persönlich bedingter) Abwesenheit von mindestens drei Monaten kann auf Wunsch **von** Mitarbeiter/-in oder Führungskraft der Zeitpunkt des B + E-Gespräches um die Dauer der Abwesenheit verschoben werden.

Wenn Mitarbeiter/-innen in erheblichem Umfang und über längere Zeiträume in Projekten mitarbeiten, soll die disziplinarisch zuständige Führungskraft die Stellungnahme der Projektleiter/-innen angemessen berücksichtigen.

Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil

- Bezeichnung der Stelle
- Auflistung der Arbeitsaufgaben
- Anforderungen an die berufliche Qualifikation und Kenntnisse
- Verantwortungsbereiche (Kompetenzen, Vollmachten, Unterstellungen, Führungsaufgaben)
- Ausstattung der Arbeitsplätze mit technischen Hilfsmitteln
- Arbeitnehmerschutzvorschriften und Arbeitsanweisungen im Falle besonderer Aufgabenstellung
- Mindesteinstufung gemäß Manteltarifvertrag

Vorgesehene Veränderungen von Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil, beispielsweise bei Versetzungen, sind unter Beachtung eventueller Mitwirkungsrechte der Mitarbeiter/-innen und des Betriebsrates sowie unter Vorlage eines Änderungsentwurfs rechtzeitig vorher mit dem Mitarbeiter abzustimmen und danach unverzüglich zu dokumentieren. Sofern dieses Verfahren nicht beachtet wurde, ist eine Beurteilung nicht möglich.

Wie wird das B + E-Gespräch vorbereitet und durchgeführt?

● Die Unterlagen

Das B + E-Gespräch wird mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens durchgeführt, dem B + E-Bogen. Die zu besprechenden Kriterien des B + E-Bogens sind mit den Kriterien der „Aufgabenbeschreibung“ und des „Anforderungsprofils“ identisch. Der B + E-Bogen wird ab Seite 18 beispielhaft erklärt.

● Die Vorbereitung

Vor der erstmaligen Durchführung des B + E-Gesprächs erläutert die zuständige Führungskraft auf der Grundlage der „Aufgabenbeschreibung“ und den Kriterien des „Anforderungsprofils“ die normalen Anforderungen an die Funktion.

Dies soll vor Beginn des **Beurteilungszeitraumes** geschehen, damit die Grundlagen des späteren B + E-Gesprächs transparent sind.

Gegenstand des B + E-Gesprächs ist der gesamte Beurteilungszeitraum. Es ist deshalb ratsam, Eindrücke über diesen Zeitraum zu sammeln und gegebenenfalls festzuhalten (nicht erst kurz vor Gesprächsbeginn). Erst wenn der Vorgesetzte ein umfassendes Bild von seinem Mitarbeiter/ seiner Mitarbeiterin gewonnen hat, ist er in der Lage, eine zutreffende Beurteilung abzugeben.

Die Führungskraft bereitet sich mit Hilfe des Bogens sorgfältig auf die konkrete Durchführung des B + E-Gesprächs vor. Sie vereinbart mit ihrem Mitarbeiter/ ihrer Mitarbeiterin rechtzeitig den Gesprächstermin und klärt über die Ziele des Gesprächs auf. Der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin erhält das Gesprächsformular. Die Führungskraft hat zu den Fragen „Was ist an Stärken hervorzuheben?“ und „Was ist an Entwicklung wünschenswert?“ (s. Seite 21) bereits ihren Entwurf eingetragen. Hierdurch erhält der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin Gelegenheit, sich selbst einzuschätzen und damit auf das Gespräch vorzubereiten. Das Gespräch sollte dann – nachdem der Entwurf ausgehändigt wurde – innerhalb der nächsten sieben bis vierzehn Kalendertage stattfinden.

● Die Durchführung

▷ Vor dem Gespräch

Für das Vier-Augen-Gespräch sollte die Führungskraft bestimmte organisatorische und räumliche **Rahmenbedingungen** sicherstellen: genügend Zeit, Vertraulichkeit, Unge­störtheit.

▷ Während des Gesprächs

Die Führungskraft erläutert zu Beginn ihre Vorgehensweise und erklärt dann die einzel­nen Kriterien des B + E-Bogens. Dabei ist es wichtig, die **Selbsteinschätzung** des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin kennenzulernen.

Hilfreich sind hier folgende Fragen:

- Wo sieht der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin selbst Stärken und Kompetenzen?
- Wo Schwächen?
- Wie begründet er/sie diese?
- Wie können Stärken ausgebaut und Schwächen ausgeglichen werden?
- Wo sieht die Führungskraft konkreten Entwicklungsbedarf, wo Entwicklungspotential?

Beide können dann **Entwicklungsziele** ableiten sowie gezielte berufliche Fördermaßnahmen vereinbaren.



Es ist wichtig, daß beide Gesprächspartner Gelegenheit erhalten, ihre Sicht der Dinge darzustellen. **Nehmen Sie sich Zeit zuzuhören und gehen Sie aufeinander ein!**

Wenn jeder Gesprächspartner die Sicht des anderen verstanden und nachvollzogen hat, **dokumentieren** Sie diese im Bogen, auch wenn es sich um voneinander abweichende Standpunkte handelt.

Versuchen Sie jedoch anschließend, gemeinsame **Lösungsvorschläge** zu vereinbaren und dokumentieren Sie diese auf der Seite „Vereinbarte Lösungsvorschläge“.

▷ Nach dem Gespräch

Nach dem Gespräch erhält der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin eine **Kopie** des vollständig ausgefüllten Bogens. Mit einer Unterschrift bestätigt er/sie spätestens nach Ablauf einer Arbeitswoche die Richtigkeit der im B + E-Bogen schriftlich festgehaltenen Ergebnisse. In dieser endgültigen Fassung sollten keine Streichungen vorhanden sein. Der Bogen mit den darin enthaltenen Formulierungen ist von der Führungskraft vertraulich zu behandeln.

Der ausgefüllte Bogen wird in der Personalakte aufbewahrt, eine Kopie der Seite „Vereinbarte Lösungsvorschläge“ bleibt bei der Führungskraft.

Die Auswertung dieser Seite wird von PE-MF durchgeführt und ist anonym. Daraus wird der Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet.

Was geschieht bei Meinungsverschiedenheiten?

Bei **Meinungsverschiedenheiten** im B + E-Gespräch kann auf Wunsch des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin ein Mitglied des Betriebsrates und/oder die nächsthöhere Führungskraft zur Vermittlung hinzugezogen werden. Auch die Führungskraft kann auf Wunsch eine weitere Person (beispielsweise die nächsthöhere Führungskraft) hinzuziehen. Wird keine Einigung erzielt, erstellt die zuständige Führungskraft die Beschreibung der Arbeits- und Leistungssituation sowie die wesentlichen Anmerkungen zu den Kriterien nach eigenem pflichtgemäßen Ermessen und leitet diese Unterlage der Personalabteilung zu. Die Einwände des Mitarbeiters sind hierbei einzubeziehen und im Bogen zu dokumentieren.

Bei Streitigkeiten über die korrekte Beachtung und Anwendung der Grundsätze und Regelungen des B + E-Gesprächs kann sich der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin an eine betriebliche **Kommission** wenden. Ansprechpartner ist hier die Personalabteilung (PA) oder der Betriebsrat.

Auch bei Konflikten über die Durchführung von Einarbeitungs- und Schulungsmaßnahmen sowie Vorschlägen zu Fördermaßnahmen hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, sich an die Abteilungen Personalabteilung (PA) oder Personalentwicklung Innendienst (PE) oder an den Betriebsrat zu wenden.

Wie ist der Bogen aufgebaut?

Der B + E-Bogen ist als Gesprächsleitfaden zu verstehen; mit seiner Hilfe soll der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin eine Beurteilung der Führungskraft zu bestimmten Kriterien erhalten, aber auch die Möglichkeit bekommen, selbst Stellung zu beziehen.

Der Bogen enthält: Das Deckblatt, die fünf Seiten mit den Beurteilungskriterien für Mitarbeiter, bzw. die neun Seiten mit den Beurteilungskriterien für Führungskräfte, die Seite „Weitere Aufgabenschwerpunkte“, die Seite „Vereinbarte Lösungsvorschläge“ und die Schlußseite.

● Deckblatt

Mit Hilfe des Deckblattes wird die Grundlage für das Gespräch geschaffen. Im oberen Teil müssen grundlegende Angaben eingetragen werden: Name des Mitarbeiters und des Vorgesetzten, Abteilungsbezeichnung, Beurteilungszeitraum, Gesprächsanlaß, Arbeitsplatz(typ).

Das B + E-Gespräch muß auf der Basis der aktuellen Aufgabenbeschreibung und des Anforderungsprofils und einer klaren Beschreibung der Arbeits- und Leistungssituation für den vergangenen Zeitraum stattfinden. Diese Beschreibung wird ergänzt durch Eintragungen in den Feldern:

- Ergänzungen zu Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil
- Absprachen, die zusätzlich zum letzten Beurteilungsbogen getroffen wurden.

● Die Seiten mit den Beurteilungskriterien

Auf den folgenden Seiten werden die Beurteilungskriterien aufgeführt. Sie können in ihrer Reihenfolge bedarfsbezogen variiert werden. Am Seitenanfang sind beispielhafte Fragen formuliert, die als Orientierung dienen können.

Die Beurteilungskriterien:

▷ **Fachkompetenz**

Kenntnisse und Fähigkeiten, um die am Arbeitsplatz gestellten Aufgaben zu erfüllen.

▷ **Arbeitsergebnisse**

Erfüllungsgrad der gestellten Aufgaben.

▷ **Zusammenarbeit**

Art und Weise des konstruktiven Zusammenwirkens zwischen Mitarbeiter/-innen, Kollegen und Führungskraft.

▷ **Einsatzbereitschaft**

Engagement zur Bewältigung der gestellten Aufgaben und besonderer Herausforderungen.

▷ **Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten**

Art und Weise, Probleme schnell und sicher zu lösen.

▷ **Weitere Aufgabenschwerpunkte**

Freies Feld für besondere arbeitsbezogene Aufgabenschwerpunkte.

Zusätzliche Beurteilungskriterien für Mitarbeiter/-innen mit Führungsfunktion:

▷ **Planung / Arbeitsorganisation im eigenen Verantwortungsbereich**

Die Fähigkeit, sich selbst und seine Mitarbeiter/-innen zweckmäßig und zielgerichtet einzusetzen.

▷ **Delegation / Kontrolle im eigenen Verantwortungsbereich**

Situativ angemessenes Übertragen von Aufgaben und Kompetenzen an die Mitarbeiter/-innen und Überprüfen der Ergebnisse.

▷ **Mitarbeiterführung**

Angemessenheit des Führungsstils im Hinblick auf Mitarbeiter/-innen und Situation.

▷ **Zielplanung**

Umsetzen der eigenen Ziele in realistische und nachprüfbare Teilziele.

Es ist wichtig, daß alle Kriterien zu Beginn des Beurteilungszeitraumes besprochen werden. Den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen müssen die speziellen Anforderungen und Erwartungen – möglichst mit konkreten Beispielen – erläutert werden.

● Seite „Vereinbarte Lösungsvorschläge“

Auf der Seite „Vereinbarte Lösungsvorschläge“ einigen sich Führungskraft und Mitarbeiter/in auf Vorschläge zur Qualifizierung und Entwicklung des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin. Beispiel: regelmäßige Gespräche, Einarbeitung in neue Arbeitsfelder, Teilnahme an Schulungen. Diese Vorschläge sollten nicht nur beschreiben, **was** getan werden soll, sondern möglichst konkret, **wie und bis wann** es geschehen soll.



● **Schlußseite des Bogens**

Die Schlußseite des Bogens gibt den Gesprächsteilnehmern Gelegenheit, sich frei zu Themen zu äußern, die bisher in den Gesprächsbögen keinen Platz fanden. So können im ersten Feld Stellungnahmen und ergänzende Informationen von beiden Gesprächspartnern dokumentiert werden.

Im zweiten Feld kann der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin Veränderungswünsche zu seinen Aufgaben und zu den bestehenden Arbeitsbedingungen (wie beispielsweise auch Wünsche zur Dauer und Lage der Arbeitszeit) dokumentieren.

Im dritten Feld können die Wünsche hinsichtlich beruflicher Veränderungen und Entwicklungen aufgenommen werden.

Gehaltsthemen sollten möglichst Gegenstand eines anderen Gesprächs sein. Trotzdem besteht natürlich die Möglichkeit, zu diesen Themen Stellung zu beziehen und Transparenz für die künftige Gehaltsentwicklung des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin zu schaffen.

Der Bogen schließt mit den Unterschriftsfeldern für Führungskraft, Mitarbeiter/-in und nächsthöhere Führungskraft.

Wie wird der Bogen bearbeitet?

● Deckblatt

Die erste Seite dient dazu, die Basis für das Gespräch zu schaffen. Einige Angaben müssen gemacht werden, andere nur, wenn notwendig: Hier müssen einige Formalien wie z.B. Name, Gesprächsanlaß etc. festgehalten werden.

Grundsätzlich muß eine **aktuelle Aufgabenbeschreibung und ein Anforderungsprofil** vorliegen, damit das Gespräch geführt werden kann. Eventuelle Ergänzungen und Veränderungen können jedoch hier vermerkt werden.

Wenn **Besonderheiten in der Arbeits- und Leistungssituation** im zurückliegenden Beurteilungszeitraum aufgetreten sind, die die Beurteilung generell beeinflussen, sollten diese hier notiert werden (z. B. wenn durch mehrmonatige Abwesenheit einer Kollegin/ eines Kollegen eine zusätzliche Arbeitsbelastung entstanden ist).

Hier können Sie Absprachen eintragen, die nach dem letzten B + E-Gespräch geführt worden sind.

Nur wenn sich die Gesprächspartner über die Inhalte des bisher Besprochenen einig sind, kann das Gespräch fortgeführt werden.

BV - Beurteilungsverfahren

Beratungs- und Entwicklungsgespräch für Mitarbeiter/innen der Hamburg-Mannheimer Versicherungsgesellschaften - vertraulich -

Dieses Gespräch wurde geführt zwischen

Mitarbeiter/in:

Beurteilungszeitraum:

Führungskraft:

Regelgespräch:

in der Abteilung:

Wunsch Mitarbeiter:

am:

Wechsel des Arbeitsbereiches:

für den Arbeitsplatz:

Wechsel des Vorgesetzten:

Liegt eine aktuelle Aufgabenbeschreibung vor: ja nein

Ergänzungen zur/m Aufgabenbeschreibung / Anforderungsprofil:

Einarbeitung einer neuen Mitarbeiterin

Arbeits- / Leistungssituation (aus Sicht des Mitarbeiters/in / Führungskraft):

*Mehrmonatige Krankheit eines Kollegen,
dadurch hoher Arbeitsdruck*

Für den obigen Beurteilungszeitraum wurden zusätzlich zum letzten Beurteilungsbogen folgende Absprachen getroffen:

Teilnahme am Telefontraining, Teil 1

Übereinstimmung Mitarbeiter / Führungskraft: ja nein

Dieser Bogen dient als Leitfaden für ein Gespräch zwischen dem/der Mitarbeiter/in und seiner/ihrer Führungskraft.
Es geht darum:

- die Zusammenarbeit durch offenen Meinungs austausch zu fördern;
- dem/der Mitarbeiter/in mitzuteilen, wie die Führungskraft seine/ihre Arbeitsergebnisse sowie Stärken und Schwächen sieht und mit ihm/ihr Maßnahmen zu seiner/ihrer Entwicklung zu vereinbaren.

● Beispiel: Kriterien

Auf den folgenden Seiten erhalten die Mitarbeiter/innen die Einschätzung ihrer Stärken und der Entwicklung, die aus Sicht ihrer Führungskraft wünschenswert ist.

Mit folgenden Fragen können Sie sich auf das Gespräch vorbereiten:

- **Wo sehe ich selbst meine Stärken?**
- **Stimmen diese mit der Einschätzung des Vorgesetzten überein?**
- **Habe ich Ergänzungen?**

- **Wo sehe ich selbst Entwicklungsbedarf, wo habe ich selbst Entwicklungswünsche?**
- **Was kann ich selbst dafür tun, um mich dort weiterzuentwickeln und zu verbessern?**
- **Wo brauche ich Unterstützung durch meinen Vorgesetzten?**

Notieren Sie sich Ihre Überlegungen dazu stichwörtartig. Im Gespräch erhalten Sie Gelegenheit, Ihre Sicht der Dinge darzustellen und Ergänzungen einzubringen.

Name:

Zusammenarbeit

zum Beispiel: →

- Wie konstruktiv werden Arbeitsbeziehungen zu Kolleg(en)/innen und Führungskräften und anderen Fachbereichen gestaltet und wahrgenommen?
- Wie vollständig, verständlich und rechtzeitig werden Informationen weitergegeben?
- Fühlt der/die Mitarbeiter/in sich ausreichend informiert?
- Unterstützt und berät der/die Mitarbeiter/in Kolleg(en)/innen und Führungskräfte im Bedarfsfall?
- Wie offen wird auf berechtigte Kritik reagiert?
- Wie sieht der/die Mitarbeiter/in die Zusammenarbeit?

Was ist an Stärken hervorzuheben?

Sehr engagiert, wenn es darum geht, Kollegen und Kolleginnen zu unterstützen und zu beraten

Was ist an Entwicklung wünschenswert?

Aus Sicht des/r Mitarbeiter(s)/in:

Häufigere Rückmeldung durch die Führungskraft

Aus Sicht der Führungskraft:

- Hält sich mit berechtigter Kritik an unangemessenem Verhalten anderer zurück: Könnte hier ruhig deutlicher werden*
- Kontakt zum Außendienst sollte intensiviert werden*

● Vereinbarte Lösungsvorschläge

Hier können Sie - so konkret wie möglich - vereinbarte Lösungsvorschläge festhalten. Notieren Sie, was bis wann getan werden soll. Wenn keine abschließenden Entscheidungen (z.B. über die Teilnahme an Seminaren) getroffen werden können, vereinbaren Sie, bis wann die Frage geklärt werden soll.



Name:

Welche Lösungsvorschläge werden von Mitarbeiter/in und Führungskraft gemeinsam getragen?

- Bei Gruppenbesprechungen deutlicher Kritik äußern, wenn Kollegen Vereinbarungen nicht einhalten (Gespräch dazu im 2. Quartal)
- Regelmäßige Teilnahme am neuen Kundenservice-Arbeitskreis
- Besuch des Telefon-Trainings, Teil II, bis spätestens Ende des Jahres

● Letzte Seite

Im ersten Feld haben die Gesprächspartner die Möglichkeit, Wünsche und Bemerkungen festzuhalten, die bisher im Bogen keinen Platz hatten.

Mitarbeiter/-innen können außerdem Ihre Wünsche hinsichtlich

- **veränderter Aufgaben und Arbeitsbedingungen**
- **allgemeiner beruflicher Entwicklung**

deutlich machen.

Stellungnahme und ergänzende Informationen:		Name:
<p>1. Zusätzliche ergänzende Bemerkungen der Führungskraft:</p> <p><i>Teilnahme am Förderprogramm im nächsten Jahr soll geprüft werden</i></p> <p>des/der Mitarbeiter(s)/in:</p>		
<p>2. Sind Sie mit den derzeitigen Aufgaben und Arbeitsbedingungen zufrieden?</p> <p>ja <input checked="" type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>Wünschen Sie ggf. Veränderungen?</p> <p><i>- Ich möchte meine Fachkenntnisse intensivieren und in Abteilungsprojekten verstärkt einbringen.</i></p> <p><i>- Ringschaltung</i></p>		
<p>3. Welche Wünsche haben Sie hinsichtlich beruflicher Veränderungen / Entwicklungen?</p> <p><i>Ich kann mir vorstellen, als Team- oder Projektleiter zu arbeiten.</i></p>		
Entwurf ausgehändigt am:	<input type="text"/>	Endgültig Beurteilung am: <input type="text"/> <input type="checkbox"/>
Kenntnisnahme:		
Datum und Unterschrift der Führungskraft	Datum und Unterschrift des/der Mitarbeiter(s)/in	Datum und Unterschrift der nächsthöheren Führungskraft

Stichwortverzeichnis

A ufbau des Bogens	13
Aufgabenbeschreibung/Anforderungsprofil	9
Aufbewahrung des Bogens	11
Aussetzen des Gesprächs	8
B eurteilungszeitraum	9
Bearbeitung des Bogens	18-25
Beurteilungskriterien	14/15
D eckblatt	13/18
Dokumentation der Standpunkte	11
E ntwicklungsziele	10
F örderung	4
K ommission bei Konflikten	12
Kopie des Bogens	11
L eitsätze	6
Lösungsvorschläge	16/22
M einungsverschiedenheiten	12

N utzen des Gesprächs	5/6
R ahmenbedingungen (organisatorische, räumliche)	10
S chlußseite des Bogens	17/24
Selbsteinschätzung	10/20
Sonderregelungen	8
U nterlagen	9
V erfahren	7
Vorbereitung	9
Vorraussetzung für die Durchführung	7
W echsel Führungskraft/Mitarbeiter	7
Z eitabstände	7
Ziele des Gesprächs	4



Hamburg-Mannheimer