



## Orientierungs- und Entwicklungsgespräch

### *Führungskräfte*

für den Zeitraum

von \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_

Führungskraft:

Geschäftsführung:

Datum des Gesprächs:



## Orientierungs- und Entwicklungsgespräch

### - Führungskräfte -

---

#### Das Orientierungs- und Entwicklungsgespräch für Führungskräfte

Die Führung und Entwicklung von Führungskräften im Unternehmen setzt den begleitenden und unterstützenden Einsatz eines geeigneten Führungsinstruments durch die Unternehmensführung oder vorgesetzte Führungskräfte voraus. Zumindest ein Mal im Jahr sollte neben den in regelmäßigen Gesprächen stattfindenden Orientierungen und Unterstützungen für jede Führungskraft ein „formales“ Orientierungs- und Entwicklungsgespräch stattfinden. Dabei ist es wichtig, dass sich beide Seiten ausreichend Zeit für eine Vorbereitung des Gesprächs nehmen, um einen sehr qualitativen und effizienten Gesprächsverlauf zu ermöglichen.

Das Gespräch wird seitens des Unternehmens von der Geschäftsführung oder von der vorgesetzten Führungskraft geführt, der die Personalverantwortung für die zu orientierende Führungskraft trägt. Sollte im Einzelfall die Personalverantwortung von der fachlichen Verantwortung getrennt sein, wie es ja beispielsweise in Matrixorganisationen der Fall sein kann, ist hierzu im Vorfeld eine Abstimmung mit dem fachlich Verantwortlichen vorzunehmen, um die fachlichen Entwicklungskriterien einschätzen zu können.

Das Orientierungs- und Entwicklungsgespräch ist ein Instrument, mit dem sehr verantwortungsvoll umgegangen werden sollte. Hierzu empfehlen wir die Teilnahme eines unserer Seminare: UnternehmerEnergie (für die Unternehmer / Geschäftsleitung) oder FührungskräfteEnergie (für die Führungskräfte eines Unternehmens, die das Gespräch mit den Mitarbeitern führen) Zusätzliche Instrumente für Mitarbeitergespräche erhalten Sie in diesen Seminaren:

[www.schmidtcolleg.de](http://www.schmidtcolleg.de)

Ausgehend von der Entwicklung der Führungskraft im Beurteilungszeitraum schließt sich eine Orientierung für den nächsten Zeitraum an, auf die dann wieder im nächsten Gespräch Bezug genommen werden kann.

#### Die Erst-Orientierung

Führungskräfte, die neu in das Unternehmen eintreten - sollten je nach Umfang und Gestaltung der Einführungs- und Einarbeitungsphase – innerhalb der ersten Monate eine Erst-Orientierung erhalten. Im Rahmen dieses Gesprächs wird das Orientierungs- und Entwicklungsgespräch als Instrument vorgestellt. Die verschiedenen Entwicklungskriterien werden dabei inhaltlich erläutert, um ein gemeinsames Verständnis zu erreichen und der Führungskraft auch die mit jedem Kriterium verbundene Erwartung aus Sicht des Unternehmens aufzuzeigen. Wir wollen an dieser Stelle bewusst auf Bezeichnungen wie Beurteilungskriterien oder Bewertungskriterien verzichten, denn bei diesen Gesprächen soll eindeutig die Entwicklung der Führungskraft im Vordergrund stehen. „Beurteilungen“ und „Bewertungen“ haben eher ein negatives Image, welches dem Charakter der Gespräche für die Menschenführung und – Entwicklung nicht ausreichend gerecht wird, zumindest jedoch eine falsche Betonung vornimmt.

In der Erstorientierung werden zwar die im Unternehmen verwendeten Kriterien der „**Entwicklungsspinne**“ erläutert, es wird jedoch noch keine Spinne von den beiden Gesprächsteilnehmern ausgefüllt.



## Orientierungs- und Entwicklungsgespräch

### - Führungskräfte -

---

#### **(A) Standortanalyse der Führungskraft**

Im Rahmen der Standortanalyse gibt (nur) die Führungskraft zu Beginn des Gesprächs eine persönliche Analyse seiner Situation wieder und erläutert diese.

##### **1) Persönliche Standortanalyse:**

Wie haben sich meine Stärken & Schwächen entwickelt?

Wobei wünsche ich mir Unterstützung?  
(z.B. persönlicher Weiterbildungsbedarf)

##### **2) Jährliche Analyse meiner Leistungen:**

Welche Leistungen biete ich meinen Kunden an?  
Welcher besondere Beitrag von mir macht diese Leistung einzigartig?

Welche Leistungen biete ich meinen Kollegen und Mitarbeitern an?  
Mit welchem persönlichen Beitrag bin ich für diese wertvoll?

Welche Leistungen biete ich meinem Unternehmen?



## Orientierungs- und Entwicklungsgespräch

### - Führungskräfte -

---

Was hat sich im Rahmen der Überarbeitung meiner Aufgabenplanung an meinen Aufgaben geändert?

### 3) **Betrachtung des persönlichen Jahreszielplans:**

Was will ich persönlich in diesem Jahr erreichen?

Was will ich mit meinem Team in diesem Jahr erreichen?

Wie muss ich dazu meine Mitarbeiter unterstützen?

Welche Unterstützung (persönlich, materiell, organisatorisch, personell) benötige ich dafür von der Unternehmensleitung?

Was erwarte ich persönlich von der Unternehmensführung?

Was erwarte ich von meinen Führungskräfte-Kollegen?

Welche Erwartungen habe ich an meine Mitarbeiter für das nächste Jahr?



## Orientierungs- und Entwicklungsgespräch

### - Führungskräfte -

---

#### **(B) Spielregeln für das Ausfüllen der „Entwicklungsspinne“**

Nach der persönlichen Standortanalyse wird das Gespräch anhand der von beiden Seiten bereits in der Vorbereitung auf das Gespräch erstellten Entwicklungsspinne (Teil B) fortgesetzt. In jedem Unternehmen können für jeden Bereich, für jede Funktion oder sogar für jeden Mitarbeiter sehr individuell und sehr flexibel die Kriterien für die Entwicklungsspinne zusammengestellt werden, d.h., es können auch unterschiedlich starke Gewichtungen zwischen den Kriterienbereichen I bis IV (siehe nachfolgende Seiten) vorgenommen. So kann es in einem Fall wichtiger sein, die Persönlichkeit und die persönliche Leistungsfähigkeit stärker zu differenzieren, in einem anderen Fall müssen vielleicht eher fachliches Wissen oder Können eingeschätzt werden.

- Der Mitarbeiter füllt nach seiner eigenen Einschätzung die Entwicklungsspinne aus (möglichst bereits in der Vorbereitung auf das Gespräch geschehen).
- Die Bewertung erfolgt nach dem Schulnotensystem, d.h. 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = ausreichend, 5 = mangelhaft, 6 = ungenügend
- Von der Geschäftsführung wird diese Beurteilung ebenfalls parallel ausgefüllt, ohne die Selbstbeurteilung der Führungskraft zu kennen.
- Gemeinsam werden die beiden Beurteilungen im Gespräch in einer Grafik zusammengefasst und die Abweichungen besprochen.
- Es kann auch eine Gesamtnote für das Jahr gemeinsam ermittelt werden, wobei die einzelnen Kriterien auch unterschiedlich gewichtet werden könnten.
- Daraus ergeben sich Entwicklungsmöglichkeiten und Unterstützungsmassnahmen für das kommende Jahr. Es können gemeinsam qualitative und quantitative Jahresziele für die Führungskraft festgelegt werden, die gegebenenfalls auch für die Bemessung von variablen Gehaltsbestandteilen oder Bonifikationen etc. herangezogen werden können.

Die auf den nächsten Seiten aufgeführten Entwicklungskriterien stellen Beispiele dar. Jedes Unternehmen kann nach seinen Vorstellungen die Entwicklungsspinne mit mehr oder weniger Kriterien erstellen.



## Orientierungs- und Entwicklungsgespräch

### - Führungskräfte -

#### (B) Entwicklungsspinne

- von der Führungskraft auszufüllen -



Schulungsmaßnahmen:

Ziele:

Bemerkungen

Benotungen:  
Von 1-6 in Noten  
Blau: Führungskraft



## Orientierungs- und Entwicklungsgespräch

### - Führungskräfte -

#### B) 2) Entwicklungsspinne

- vom **Gesprächsführer** auszufüllen -



Schulungsmaßnahmen:

Ziele:

Bemerkungen

---

---

Benotungen:  
Von 1-6 in Noten  
**Grün: Gesprächsführer**



## Orientierungs- und Entwicklungsgespräch

### - Führungskräfte -

#### B) 3) Zusammenfassende Darstellung der beiden Entwicklungsspinnen



Schulungsmaßnahmen:

Ziele:

Bemerkungen

Benotungen:  
Von 1-6 in Noten

Blau: Mitarbeiter  
Grün: Gesprächsführer



## Orientierungs- und Entwicklungsgespräch

### - Führungskräfte -

---

#### (C) Zusammenfassung und Maßnahmen

##### 1) Beabsichtigte Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen

##### 2) Festlegung von quantitativen und qualitativen Zielen für die Führungskraft:

##### 3) Festlegung von quantitativen und qualitativen Zielen für den Führungsbereich:

##### 4) Bei welchen Mitarbeitern aus dem Führungsbereich besteht weiteres Karrierepotential und wie soll der Mitarbeiter gezielt gefördert und entwickelt werden?

##### 5) Bemerkungen:

---

Datum /      Unterschrift Mitarbeiter

---

Datum /      Unterschrift Gesprächsführer