



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union



Talent4LIFE

# PERSÖNLICHER ENTWICKLUNGSPLAN LEITFADEN

## Impressum

**Projekt:** **Talent4LIFE:** Talent management for staff retention processes in European business to tackle the challenges of the future of work

**Projektnummer:** 2020-1-AT01-KA202-077993

**Mehr Information:** [www.talent4life.eu](http://www.talent4life.eu)

**Koordinator:** Wirtschaftskammer Steiermark  
Körblergasse 111-113  
8010 Graz  
Austria

### Partnerschaft:

TALENT  
CENTER

WKO  
STEIERMARK

SEAL  
CYPRUS



IHK-Projektgesellschaft mbH  
OST-BRANDENBURG

fip  
Future In  
Perspective

brain+  
Ideen

START

FVEN  
FEDERACION VIZCAINA  
DE EMPRESAS DEL METAL  
EISSAY-FEDERATION DU  
METAL OCCIPITAINS

### Finanzierung:



Erasmus+ Programm

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autor:innen wiedergibt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



Offene Lizenz: Dieses Dokument ist zur freien Verwendung unter der Creative Commons AttributionShareAlike 4.0 International License. Eine Kopie dieser Lizenz finden Sie unter <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

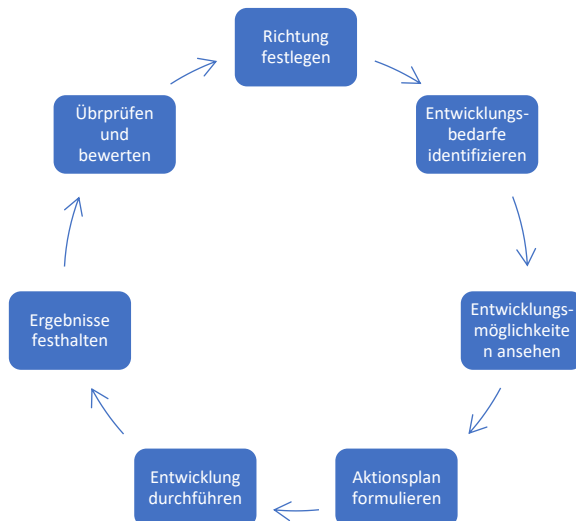
## Inhaltsverzeichnis

Leitfaden Einführung .....	1
Talent und Talentmanagement.....	2
Vorbereitungen vor dem Einsatz des Werkzeugs .....	4
Datensicherheit .....	4
Profile personalisieren und vorbereiten .....	5
Megatrends mit Einfluss auf die Entwicklung .....	8
Definition der Megatrends .....	9
Die digitale Zukunft .....	9
Konnektivität .....	9
Demographie und sozialer Wandel .....	9
Neo-Ökologie.....	10
Nutzung des Persönlichen Entwicklungsplans (PEP).....	10
Die Schritte des PEP.....	11
1. Bewertung der persönlichen Entwicklung .....	12
2. Kerntalente .....	13
3. Work-Life Balance .....	17
4. Entwicklungen und Meilensteine .....	22
Ergebnis .....	26

# 1

## Leitfaden Einführung

Ihre Mitarbeitenden und ihre Talente zum größten Vorteil für das Unternehmen zu entwickeln, ist das, wonach Sie in jedem Gespräch mit ihnen streben – besonders aber in den jährlichen Mitarbeitendengesprächen. Dennoch folgen Worten nicht immer Taten und Vereinbarungen sind nicht spezifisch genug um tatsächlich durchgeführt zu werden. Der Talent4LIFE Persönliche Entwicklungsplan (PEP) zielt darauf ab, das zu ändern. Er erlaubt es Ihnen, sich auf die Mitarbeitenden 45+ zu konzentrieren, die ihren Leistungshöhepunkt erreicht haben oder kurz davor stehen und nun neue Herausforderungen und Umfeldler brauchen, um produktiv zu bleiben. Zusätzlich ermöglicht das Programm einen Entwicklungsprozess für alle Generationen, um in die Zukunft zu planen und eine starke Belegschaft zu etablieren, die sich den Veränderungen der Zeit und den Bedürfnissen des Unternehmens und des Marktes anpasst. Dieses Generationsmanagement erlaubt es Ihnen, alle Talente in Ihrem Unternehmen zu nutzen und diese bestmöglich zu kombinieren. Wenn der Plan komplett genutzt wird, bildet er einen kompletten Kreislauf, wie in der Grafik unten dargestellt.



Der PEP ist ein vollständig getestetes Onlineprogramm, welches ein Mitarbeitendengespräch oder jede andere Form eines Entwicklungsgesprächs zwischen Ihnen als Manager oder Personalverantwortlichem und dem einzelnen Mitarbeitenden unterstützt. Sie werden mit Informationen und Aufgaben in Arbeitsblättern durch den Prozess geführt. Binden Sie den PEP in Ihre Strukturen und Routinen ein, um ihn bestmöglich zu nutzen.

Dieser kurze Leitfaden bietet Ihnen mehr Informationen über den Hintergrund der einzelnen Arbeitsblätter sowie Beispiele, wie diese genutzt werden. Er komplementiert das Talent4LIFE Handbuch, das ein Ratgeber ist und Hintergrundtheorie zum Talentmanagement Kreislauf aus Anwerben – Einarbeiten – Entwickeln – Wachsen – Binden – Offboarden bietet.

Bevor die Arbeit mit dem Programm beginnt, ist das Thema Talentmanagement daher nur kurz erklärt.

## Talent und Talentmanagement

### Definition von Talent im Geschäftskontext

Im Folgenden werden die konventionelle und die inklusive Definition von Talent und Talentmanagement erläutert. Das Projekt Talent4LIFE basiert auf der inklusiven Definition.

### Konventionelle Definition

Talent besteht aus einer Kombination aus zwei Attributen: Hohe Leistung und hohes Potenzial. Dies schließt nur die besten 3-10% aller Mitarbeitenden mit ein und stellt einen Fokus auf Schlüsselpositionen dar: High performers, super keepers, etc. Wie können Sie diese identifizieren, anwerben, einstellen, entwickeln und halten? Die entscheidende Frage ist aber: Was passiert mit den "anderen" 97%?

### Inklusive Definition von "Talent"

Der Geschäftserfolg hängt von der Leistung aller Mitarbeitenden ab. Das heißt, jeder Mitarbeitende ist wichtig und jeder hat Talente, die zukünftig positiv eingesetzt werden können. Talent wird hier als Potenzial für Handlungsfähigkeit gesehen (von Hehn 2016, S. 6). Dieses Talentmodell betont, wie wichtig es ist, Personen zu rekrutieren, die in das Unternehmen passen, und die beste Besetzung in Bezug auf Position/Rolle zu finden.

### Was ist Talentmanagement?

**Konventionell:** "Talent Management bezeichnet jene organisationalen Konzepte und Maßnahmen, die sich speziell mit der Rekrutierung, Beurteilung, Bindung und Entwicklung von aktuellen oder zukünftigen Mitarbeitern befassen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation entscheidenden Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden." (Ritz und Sinelli 2018, S.14, eigene Übersetzung)

**Inklusiv:** „Talent Management System ist ein organisatorischer Ansatz, der darauf abzielt, die Talente jedes Mitarbeiters optimal zu nutzen, um aktuelle und kommende Herausforderungen zu bewältigen. Es besteht aus drei Säulen: Strategie, Kultur und HR-Prozesse.“ (von Hehn 2016, S.3; eigene Übersetzung)

## Warum ist Talentmanagement wichtig?

### Demographischer Wandel

- Alternde Belegschaft
- Mangel an potenziellen Arbeitskräften
- War for talents
- Renteneintritt der Babyboomer
- Verlustrisiko von (stillschweigendem) Wissen
- Wissenstransfer
- Nachfolgeplanung

### Pandemie als Game Changer

- Massiver Einbruch in vielen Sektoren
- Jobverlust vs. "Great Resignation"
- Planungsunsicherheit
- Wandel in den Arbeitsmodellen
- Arbeitsorte
- Distanzlernen
- Online Meetings
- Cloud-Dienste
- Psychologische und soziale Effekte

### Zukünftige Arbeit/Belegschaft

- Neue Generationen treten in den Arbeitsmarkt ein
- Mehrheit der Belegschaft ist Gen. Y
- Generation Z beginnt
- Generation Alpha beginnt in 5-10 Jahren
- Arbeit in neuen Jobs
- Werte verändern sich
- Technologie ist wichtiger
- Work-Life Balance wichtiger als Karriere
- Umweltbewusst-sein

### Mitarbeitende 45+

- Mitarbeitende 45+ erreichen Höhepunkt der Entwicklung
- „War for talents“ läuft weiter
- Kein Bedarf an Mitarbeitendenbindung durch aktives Talentmanagement und Entwicklung im Unternehmen

## Wie passt der Persönliche Entwicklungsplan dazu?

Der Persönliche Entwicklungsplan (PEP) ist Teil des Talent4LIFE-Projekts mit dem Hauptziel, ein Modell (einschließlich Instrumente) für talentmanagementbasierte Mitarbeiterbindung zu entwickeln. Es unterstützt KMU bei der Nutzung von Talentmanagementpraktiken, um wettbewerbsfähige, agile Organisationen zu werden und schneller auf sich ändernde Umstände zu reagieren.

Andere Produkte des Projekts sind:

- Explorative Forschungsstudie
- Talent4LIFE Modellhandbuch
- Grünpapier für Nachhaltigkeit und politische Einbindung

# 2

---

## Vorbereitungen vor dem Einsatz des Werkzeugs

### Datensicherheit

Der Talent4LIFE Persönliche Entwicklungsplan (PEP) ist ein Instrument für HR-bezogene Themen, das Ihre Mitarbeiter maßgeblich dabei unterstützt, sich persönlich weiterzuentwickeln und damit das Unternehmen zu unterstützen. Dazu sind einige mitarbeiterbezogene Daten erforderlich. Diese enthalten zwar keine personenbezogenen Daten wie Adresse, Geburtstag, Familienstand etc., aber die gemachten Angaben zu Begabungen, Work-Life-Balance und Zielen können dennoch personenbezogen sein und Rückschlüsse auf diese zulassen und gelten daher als schützenswert für alle Angestellten. Daher ist es wichtig, mit den generierten Daten sorgsam umzugehen und diese richtig zu sichern. Der PEP selbst speichert keine Daten. Lediglich der Name des Mitarbeitenden (auch ein Pseudonym ist möglich) dient der Zuordnung der Ergebnisse zum einzelnen Mitarbeitenden. Nach dem Ausfüllen des Tools müssen alle Daten exportiert und lokal auf Ihrem Computer oder dem Ihres Mitarbeitenden gespeichert werden. Zur Wiederholung oder Aktualisierung des Vorgangs können Sie die Daten wieder in das Tool hochladen. Da der Download in einem codierten JavaScript Object Notation (JSON) Format erfolgt, kann er mit den meisten anderen Programmen nicht gelesen werden und ist daher ziemlich sicher. Zusätzlich kann es auch ausgedruckt oder im PDF-Format über den "Drucken"-Button gespeichert werden. Achten Sie jedoch bei der Speicherung der Daten darauf, dass Sie alle Ihre internen Datenschutzbestimmungen anwenden und sie an einem Ort speichern, auf den nur Sie und der jeweilige Mitarbeitende Zugriff haben.

Bevor Sie das Tool nutzen und damit Daten speichern, holen Sie die Zustimmung Ihres Mitarbeiters ein – am besten in schriftlicher Form. Wenn sie nicht möchten, dass Sie die heruntergeladenen Daten speichern, können Sie ihnen anbieten, sie selbst zu speichern, damit alle Informationen bei ihnen bleiben.

Die Datenschutzrichtlinien im Allgemeinen sowie für Personalfragen im Besonderen in allen Partnerländern folgen den Einschränkungen der europäischen DSGVO und enthalten keine anderen strengeren Regeln. Ob dies für alle europäischen Länder gilt, sollte vor der Verwendung überprüft werden, da der PEP mit solchen personenbezogenen Daten umgeht. Obwohl HR-Daten nicht verschlüsselt werden müssen, bevor sie lokal gespeichert werden, empfehlen wir Ihnen, sie zumindest mit einem Passwort zu sichern und dieses nur dem Mitarbeitenden selbst mitzuteilen. Detaillierte Informationen darüber, wo die Daten gespeichert sind und wer Zugriff darauf hat, sowie das Recht auf Vergessen werden nicht verletzt. Wenn der Mitarbeitende möchte, dass seine Daten gelöscht werden, sind Sie nach den DSGVO-Bestimmungen dazu verpflichtet und es entsteht kein Schaden für den Mitarbeitenden.

Die gesammelten Daten können für andere, ausführlichere oder statistische Zwecke verwendet werden, wie z. B. die Erstellung eines allgemeinen Entwicklungsplans für das gesamte Unternehmen. Wenn Sie es für diese Zwecke verwenden, informieren Sie unbedingt die betroffenen Mitarbeitenden. Es ist immer ratsam, einen internen Datenschutzleitfaden zu konsultieren.

## Profile personalisieren und vorbereiten

Der PEP ist für KMU in Europa konzipiert, die über eine Grundlage für Talentmanagement verfügen (siehe „Einführung: Sind Sie bereit für Talentmanagement?“ im Handbuch). KMU können jedoch in Größe, Struktur, Strategie und Zielen variieren. Daher ist das Tool teilweise individualisierbar und kann an die individuellen Bedürfnisse Ihres Unternehmens angepasst werden. Sie können daher einige Punkte von der Bewertung der beruflichen Entwicklung ausschließen, wenn Sie sie als nicht zutreffend festlegen. Gleiches gilt für die Work-Life-Balance-Maßnahmen. Da das Tool keine personenbezogenen Daten speichert, um den europäischen DSGVO-Vorschriften zu entsprechen, müssen Sie es für Ihre Verwendung vorbereiten. Alle Änderungen, die Sie an den vorab eingefügten Inhalten vornehmen, bleiben erhalten, solange Sie im selben Browser bleiben. Es wird daher empfohlen, das Tool für jede Position vorzubereiten und es dann mit allen Mitarbeitenden derselben Position zu verwenden. Wenn Sie den PEP in einem anderen Browser (z. B. Firefox, Microsoft Edge) öffnen, sehen Sie wieder die ursprüngliche Version des Tools. Eine Schaltfläche namens „Alle gespeicherten Werte entfernen“ löscht alle persönlichen Daten nach jeder Nutzung. Es verbleibt nichts im Tool und muss lokal auf dem eigenen Rechner gespeichert werden.

Um sicherzustellen, dass die Talente des Mitarbeitenden den Anforderungen des Unternehmens entsprechen, ist es wichtig, die Fähigkeiten und Kompetenzen zu definieren, die die Rolle/Position erfordert. Wenn Sie die benötigten Talente für eine bestimmte Rolle/Position noch nicht definiert haben, sollten Sie dies ebenfalls vor dem Start des Tools tun. Es ist nicht verpflichtend, erleichtert aber die weiteren Schritte – insbesondere die Ermittlung der Kerntalente. Sie können diese Definition für alle Mitarbeitenden in dieser bestimmten Rolle/Position verwenden. Zur Unterstützung werfen Sie bitte einen Blick auf das Talentbewertungs-Dokument:



## Talent Bewertung

Talente sollten definiert und bewertet werden, um die perfekte Übereinstimmung in Bezug auf Mitarbeitende und Rolle zu finden.

Das Talent muss im individuellen Arbeitskontext beurteilt werden.

Wenn die verfügbaren Talente und die zu besetzenden Bedürfnisse bekannt sind, ist eine schnellere Zuordnung möglich – das spart Zeit und Geld.

Talente können erkannt und definiert werden, indem man sich einen perfekten Mitarbeitenden für den sich ständig verändernden Arbeitsmarkt von heute und morgen vorstellt.

### Anleitung:

Denken Sie an Ihr Unternehmen (oder die Abteilung, wenn das Unternehmen größer ist) in fünf Jahren.

Wo stehen Sie im Verhältnis zu...

- Wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen?
- Globalisierung und Wettbewerb?
- Demographischem Wandel?
- Digitalisierung / Industrie 4.0?
- Technische und strukturelle Innovationen innerhalb des Unternehmens?

**In dieser Firma in fünf Jahren, welche Talente werden Sie brauchen, um erfolgreich mit Ihrem Unternehmen zu bestehen?**

**Denken Sie an einen guten Mitarbeitenden im Unternehmen/der Abteilung/der Rolle und definieren Sie, was diese/r benötigt.**

---

---

---

---

---

**Jetzt denken Sie an einen idealen Mitarbeitenden und aktualisieren Sie diese Liste wenn nötig.**

---

---

---

---

---

**Wer sind die richtigen Menschen dafür?**

Mit dieser Liste an benötigten Talenten, Fähigkeiten und Kompetenzen, gehen Sie zurück zu Ihren Mitarbeitenden und ordnen sie sie gemäß ihrer in Stepp 2 des PEP ermittelten Talente zu.

Um Sie bei der Definition von Talenten zu unterstützen, gibt die folgende Liste einige mögliche Talente und Kompetenzen an. Benötigte Talente für Ihre Mitarbeitenden können eine Kombination aus technischen und speziellen Fähigkeiten sein, mit der Möglichkeit, sie anzupassen. Sie umfassen persönliche, soziale, methodische, führungs- und handlungsorientierte sowie leistungsbezogene Kompetenzen. Sie sind jedoch abhängig von der Branche, den Zielen Ihres Unternehmens und dem einzelnen Mitarbeitenden.

<b>Handlungsorientierung</b>	Ziele und Ergebnisse erzielen, Hindernisse überwinden, Verantwortung übernehmen, Standards und Verantwortlichkeiten festlegen, ein ergebnisorientiertes Umfeld schaffen und Maßnahmen verfolgen.
<b>Anpassungsfähigkeit</b>	Passt sich schnell und einfach an Neues an. Geht gut mit Veränderungen um und versteht sich oft mit einer Vielzahl von Persönlichkeiten und gedeiht in jeder Umgebung. Kann auch in überraschenden Situationen ruhig bleiben.
<b>Analytisch</b>	Hat eine hohe Fähigkeit, Recherchen durchzuführen, Daten zu sortieren, Ergebnisse schnell zu verarbeiten und zu fundierten Schlussfolgerungen zu kommen.
<b>Kommunikation</b>	Kommuniziert gut, sowohl mündlich als auch schriftlich. Übermittelt und teilt Informationen und Ideen effektiv mit anderen. Hört aufmerksam zu und versteht relevante Details in präsentierten Informationen.
<b>Kreativität/Innovation</b>	Generiert neuartige Ideen und entwickelt oder verbessert bestehende und neue Systeme, die den Status Quo herausfordern, Risiken eingehen und Innovationen fördern.
<b>Kritisches Urteil</b>	Besitzt die Fähigkeit, Probleme zu definieren und sich auf das Erreichen praktikabler Lösungen zu konzentrieren. Tut konsequent das Richtige, indem er/sie zuverlässig arbeitet.
<b>Kundenorientierung</b>	Hört Kunden zu, baut Kundenvertrauen auf, erhöht die Kundenzufriedenheit, stellt sicher, dass Verpflichtungen eingehalten werden, setzt angemessene Kundenerwartungen und geht auf die Kundenbedürfnisse ein.
<b>Zuverlässigkeit</b>	Auf ihn/sie kann man sich in jeder Situation verlassen. Dies kann alles umfassen, von Pünktlichkeit bis zum Einhalten von Versprechen. Wird sehr geschätzt und kann mit wichtigen Aufgaben und Pflichten betraut werden.
<b>Emotionale Intelligenz</b>	Besitzt die Fähigkeit, eigene Emotionen und die Emotionen anderer zu erkennen, zu regulieren und konstruktiv damit umzugehen.
<b>Zwischenmenschliche Fähigkeiten</b>	Interagiert effektiv und produktiv mit anderen durch verbales und nonverbales Verhalten und schafft Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Zuversicht bei anderen.
<b>Führung</b>	Motiviert, befähigt, inspiriert, arbeitet mit anderen zusammen und ermutigt sie. Entwickelt eine Kultur, in der sich die Mitarbeitenden für das, was sie tun, verantwortlich fühlen und das Unternehmen kontinuierlich verbessern. Schafft gegebenenfalls Konsens. Fokussiert die Teammitglieder auf gemeinsame Ziele.
<b>Problemlösung</b>	Bewältigt herausfordernde oder überraschende Situationen. Kann bei Hindernissen ruhig bleiben und alle Optionen prüfen, um die beste Lösung zu finden.

<b>Organisation</b>	Organisationsfähigkeiten umfassen die Ordnung der physischen und digitalen Räume sowie die Fähigkeit zu planen, zu terminieren und Prioritäten zu setzen. Ist zeitsparend, verhindert Missverständnisse und verbessert die Gesamteffizienz.
<b>Selbstvertrauen</b>	Glaubt an seine/ihre Fähigkeiten, Handlungen und Entscheidungen. Verfolgen wahrscheinlich ehrgeizige Ziele, probieren neue Dinge aus und glaubt, dass sie erfolgreich sein können.
<b>Teamwork</b>	Weiß, wann und wie Teams angezogen, entwickelt, belohnt und eingesetzt werden, um Ergebnisse zu optimieren. Handeln, um Vertrauen aufzubauen, Enthusiasmus zu wecken, andere zu ermutigen und Konflikte zu lösen und einen Konsens bei der Schaffung von Hochleistungsteams zu entwickeln.
<b>Technische/funktionale Expertise</b>	Demonstriert starke technische/funktionale Fähigkeiten und Kenntnisse in Fachgebieten. Zeigt Kenntnisse des Unternehmensgeschäfts und Kenntnisse in den strategischen und finanziellen Prozessen, einschließlich Gewinn- und Verlustplanungsprozessen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen.

Based on Berger & Berger, The Talent Management Handbook, Second Edition 2011 & LinkedIn Career Guide 2021

# 3

## Megatrends mit Einfluss auf die Entwicklung

Wie Lawinen in Zeitlupe kommen die Megatrends der kommenden Jahre auf uns zu. Sie werden ganze Branchen auf den Kopf stellen und alle Lebensbereiche beeinflussen. Sie halten mehrere Jahrzehnte, im Gegensatz zu Trends, die nur wenige Jahre wirken. Jeder Megatrend hat einen prägenden Einfluss auf unsere Gesellschaft und die Wirtschaft, und gerade Unternehmen sollten darauf reagieren und ihre Strategien entsprechend anpassen.

Vier Megatrends werden für Unternehmen in naher Zukunft besonders wichtig sein. Sie sind hier zusammengefasst. Bevor Sie den PEP mit Ihren Mitarbeitenden starten, überlegen Sie sich, wie Sie und Ihre Belegschaft damit umgehen, ob und welche Veränderungen nötig sind und integrieren Sie diese in Ihre Unternehmensstrategie. Die Bedürfnisse können zwischen den verschiedenen Mitarbeiterrollen variieren, also definieren Sie sie für jede Gruppe. Die Strategie und Definitionen beeinflussen dann die benötigten Talente, die Ihre Mitarbeitenden und Sie im Laufe des PEP definieren können. Gehen Sie in der Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden auf diese Megatrends und die damit notwendige Weiterentwicklung ein. Dies kann sowohl im Kontext der Kerntalente als auch der Work-Life-Balance erfolgen. Wenn Sie weitere Forderungen einbringen, verbinden Sie diese mit der Gesamtstrategie, um deutlich zu machen, warum sie benötigt werden. Wenn Sie gemeinsam als Unternehmen Maßnahmen zum Umgang mit den Megatrends entwickeln, können Sie verhindern, dass viele Risiken Ihr Geschäft beeinträchtigen.

## Definition der Megatrends

### Die digitale Zukunft

Die digitale Transformation ist in vollem Gang. Neue Technologien beeinflussen alle Bereiche des sozialen und wirtschaftlichen Lebens. Sie verändern die Art, wie wir Informationen erhalten, wie wir kommunizieren, wie wir konsumieren und wie wir leben. Jede Information kann jederzeit überall abgerufen werden. Dieser rapide Prozess bietet fundamentale Vorteile für Unternehmen. Durch die schnelle Eroberung globaler Märkte können sie Produkte besser auf die Kundenbedürfnisse zuschneiden und Geschäftsmodelle ständig anpassen und optimieren.

Unternehmen, die Daten nicht nur für Marketingzwecke, sondern auch für interne Prozesse nutzen, werden aus Situationen wie der Pandemie gestärkt hervorgehen. Es ist essentiell zu wissen, welche internen Prozesse sich digitalisieren lassen und vor allem welche Daten in welcher Qualität benötigt werden, um die Digitalisierung realisieren zu können.

- Plant Ihr Unternehmen, in den nächsten Jahren interne Prozesse/Workflows zu digitalisieren?
  - Wie wird sich die Digitalisierung auf Ihre individuelle berufliche Rolle auswirken?
  - Müssen Sie sich ändern/anpassen? Wenn ja, was ist Ihrerseits erforderlich, um Schritt zu halten?
- 

### Konnektivität

Wir leben in einem Netzwerk, in dem jeder mit jedem und allem immer und überall verbunden ist. Diese Netzwerkgesellschaft verändert die Bedingungen für unternehmerischen Erfolg grundlegend und fordert neue Kompetenzen von Unternehmen wie von Einzelpersonen. Aspekte wie menschliche Grundbedürfnisse sowie kulturelle und soziale Aspekte werden für Geschäftsmodelle und für die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen immer relevanter. Um das Potenzial dieses Megatrends voll auszuschöpfen, brauchen Unternehmen ein gutes Verständnis der digitalen Transformation.

Unternehmen und Mitarbeitende können auf vielfältige Weise von diesem Megatrend profitieren. Beispielsweise können Mitarbeitende mit cloudbasierten Lösungen ortsunabhängig an Projekten arbeiten und ihren Wohnort unabhängig vom Unternehmensstandort wählen. Gleichzeitig kann die digitale Vernetzung die Prozesskosten eines Unternehmens senken und damit die Effizienz steigern.

- Plant Ihr Unternehmen, die Arbeitsweise in den nächsten fünf Jahren zu ändern?
  - Sind Sie als Unternehmen und persönlich auf Fernunterricht vorbereitet (E-Learning, Online-Mentoring, Coaching, Evaluation)?
  - Müssen Sie sich ändern/anpassen? Wenn ja, was ist Ihrerseits erforderlich, um Schritt zu halten?
- 

### Demographie und sozialer Wandel

Veränderungen in der globalen Demografie werden erhebliche Herausforderungen und Chancen für Gesellschaften und Unternehmen mit sich bringen. Zu den Kräften, die diesen Megatrend untermauern, gehören die alternde Bevölkerung in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften und China, die Aussichten auf zukünftige Arbeitsplätze, der Einwanderungsdruck, das Qualifikationsungleichgewicht und die radikal anderen Prioritäten der jüngeren Generationen.

Intelligenteren Maschinen sind eine Lösung für Länder mit schrumpfenden Arbeitskräften; aber sie werden wahrscheinlich Herausforderungen für jüngere Volkswirtschaften auslösen, indem sie Arbeitsplätze zerstören und das Lohnwachstum begrenzen. Die Automatisierung und der stärkere Einsatz von Technologie werden von den Arbeitskräften von morgen verlangen, dass sie neue und fortgeschrittenere Fähigkeiten entwickeln. Da sich der Wettbewerb um hochqualifizierte Arbeitskräfte

verschärft, müssen Unternehmen mehr Ressourcen aufwenden, um Talente anzuziehen, auszubilden und zu halten.

- Wie wird sich die Automatisierung auf die Jobrollen auswirken?
- Verfügt Ihr Unternehmen über einen Mitarbeiterbindungsplan für die nächsten 5-10 Jahre?
- Müssen Sie sich ändern/anpassen? Wenn ja, was ist Ihrerseits erforderlich, um Schritt zu halten?

---

## Neo-Ökologie

Der Megatrend Neo-Ökologie etabliert neue Werte, die in alle Bereiche unseres Alltags hineinreichen. Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit entwickeln sich zunehmend von einem individuellen Lebensstil zu einer gesellschaftlichen Bewegung und einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor. Kein anderer Megatrend löst so hitzige Debatten aus wie das Thema nachhaltiger Konsum, Ressourcenschonung und Energieversorgung. Die Neo-Ökologie der Zukunft orientiert sich am neuen Konsumverhalten. Es wird immer deutlicher, dass sich die Wirtschaft in einem grundlegenden Wandel befindet: Statt Wachstum und Gewinnmaximierung wird sich die Wirtschaft von morgen auf die intelligente und nachhaltige Nutzung von Ressourcen und auf das umfassende Gemeinwohl konzentrieren.

Unternehmen müssen handeln. Sie wird nicht nur den privaten Bereich durchdringen, sondern zunehmend auch die Weltwirtschaft. Nur wenn Unternehmen sich darauf vorbereiten und die Risiken erkennen, können sie die damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich meistern.

- Ist Ihr Unternehmen bereit, grün und nachhaltig zu handeln?
- Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach die Mitarbeitenden in diesem Prozess?
- Was ist Ihrerseits erforderlich, um Schritt zu halten?

# 4

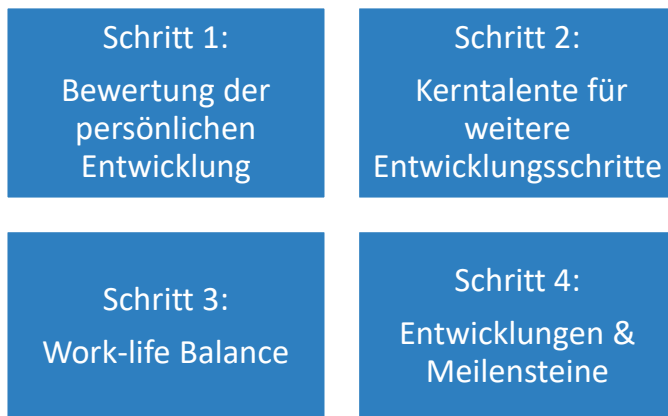
---

## Nutzung des Persönlichen Entwicklungsplans (PEP)

Die Nutzung des Tools dauert schätzungsweise etwa eine Stunde, je nachdem, wie lange Sie einzelne Aspekte besprechen. Es kann in Ihre Gesprächsstruktur integriert werden und erfordert nicht das Ausfüllen aller Felder. Ein Fortschrittsbalken oben auf der Seite zeigt an, wie weit Sie im PEP vorangekommen sind.

Beim Start des Tools sehen Sie eine Übersicht der Struktur. Sie zeigt die vier Arbeitsblätter, die weiter unten erklärt werden: 1. Bewertung der beruflichen Entwicklung, 2. Kerntalente, 3. Work-Life-Balance und 4. Entwicklungen & Meilensteine. Ein Mitarbeitergespräch entspricht einem Durchlauf des Tools. Tragen Sie daher auf dieser ersten Seite den Namen des jeweiligen Mitarbeitenden ein. Es erscheint nur auf den heruntergeladenen und lokal gespeicherten Daten, um die Zuordnung der Ergebnisse zu den Mitarbeitenden zu erleichtern. Wenn alle Daten am Ende der Nutzung gelöscht sind, wird auch der Name gelöscht.

Das PDP besteht aus den folgenden vier Schritten:



Hinter jedem Schritt steht ein Arbeitsblatt, das von Ihnen – Arbeitgebende/HR und Arbeitnehmende gemeinsam – ausgefüllt werden muss. Alle Schritte bauen teilweise aufeinander auf, es ist jedoch nicht zwingend erforderlich, jedes Blatt oder jedes Feld auszufüllen.

Die Arbeitsblätter enthalten eine Reihe von Fragen und entsprechende Felder zum Ausfüllen (z. B. Bewertungen, Trefferlisten, gewünschte Maßnahmen). Sie führen Ihren Mitarbeitenden und Sie durch das Mitarbeitergespräch, regen zur Diskussion an und laden Sie ein, bestimmte Maßnahmen zu notieren. Durch das Einbeziehen aller Arbeitsblätter in der festgelegten Reihenfolge erweitern Sie Ihren Spielraum bei der Talententwicklung und damit Bindung.

Gemäß DSGVO speichert das Tool keine eingefügten Daten. Sie werden während des gesamten Vorgangs im Browser gespeichert, aber gelöscht, wenn der Browser geschlossen wird. Alle Inhalte können heruntergeladen und lokal auf dem eigenen Rechner gespeichert werden. Für eine spätere Überarbeitung oder Wiederholung des Vorgangs können Sie die Daten in das Tool hochladen.

**Ergebnis:** Nach Durchlaufen des PEP werden die Kerntalente, Work-Life-Balance-Maßnahmen, Entwicklungsziele und Meilensteine zu deren Erreichung für den einzelnen Mitarbeitenden aufgezeigt. Dies wird durch Informationen zur Verwendung dieser Tabelle und zum weiteren Vorgehen unterstützt.

### Die Schritte des PEP

Der PEP wird gemeinsam mit Ihrem Mitarbeitenden in vier Schritten absolviert. Um Ihnen ein besseres Verständnis dafür zu geben, was die Eingaben und Maßnahmen sein könnten, wird im Folgenden jeder Schritt mit einer Beschreibung und einem Beispiel vorgestellt. Die vorbildliche Mitarbeiterin ist Margaret Miller mit folgendem Profil:



## MARGARET MILLER, 54

Production Manager in Carpentry

### PERSONAL BACKGROUND

She grew up as a carpenter's daughter and never wanted to work in any other sector. Building something with her hands is her passion and seeing this come to life on a big scale makes her happy. However, she always wants to advance the industry and to bring the company forward.

### SUCSESSES

- Vast know-how from custom-made products to large scale production
- Certificate in automated production
- Great network with colleagues and customers

### POSTITION IN THE COMPANY

In the company for 15 years, almost always in the same position. She has a lot of knowledge and personal interest in the industry. She really likes her job but is not sure if the company leaders see a future in her and her skills. While the company is changing, she has not quite found her place. There are challenges coming she does not feel a part of.

### JOB EXPERIENCE

#### Production Manager

December 2007 - now

#### Production Assistant

November 2000 - November 2007

#### Production Assistant

September 2019 - October 2000

### EDUCATION

#### GS Company Ltd.

VET degree as office administrator

### INTERESTS & HOBBIES

She is a creative soul who loves to built things with her own hands. Seeing a custom-made table that is perfect for the person is what makes her happy. She also reads a lot about interpersonal communication and architecture and design. In her free time she learned Italian and is now approaching French.



### 1. Bewertung der persönlichen Entwicklung

Die Talent4LIFE Bewertung der persönlichen Entwicklung bildet den Anfang des persönlichen Entwicklungsplans. Ziel ist es, die Sicht des Arbeitnehmenden und des Arbeitgebenden auf bestimmte Eigenschaften und Entwicklungspotenziale des einzelnen Arbeitnehmenden zu bewerten. Beide Parteien bewerten die jeweiligen skalierbaren Fragen (1 ist die niedrigste, 5 die höchste Kategorie) für sich und kombinieren sie dann im Tool. Dazu verweisen wir auf das Talent4LIFE Handbuch, das die Evaluation der persönlichen Entwicklung in seinem letzten Kapitel vorstellt und auch ein breites

Spektrum an Ratschlägen entlang des Zyklus des Talentmanagements bietet. Alternativ können Sie die folgende Seite in diesem Leitfaden verwenden und vor dem festgelegten Mitarbeitergespräch an Ihre Mitarbeitenden verteilen. Hinterlassen Sie Notizen und Kommentare im dafür vorgesehenen Bereich, um Ihre Bewertung dem Gesprächspartner erklären zu können, wenn die Vorbereitung einige Zeit vor dem eigentlichen Treffen erfolgt.

Die Fragen und Aussagen basieren auf dem Talentmanagement-Zyklus Recruit – Onboard – Develop – Grow – Retain – Offboard, der in den Kapiteln des Handbuchs näher dargestellt wird. Sie müssen alle verwendet werden, um den gesamten Zyklus zu adressieren. Sollten einzelne Fragen jedoch nicht zu Ihrem Unternehmen oder der Rolle Ihres Gesprächspartners passen, können Sie einzelne Fragen mit der Bewertung 0 auslassen. Sie gehen dann nicht in die Gesamtbewertung ein. Dasselbe ist für den Mitarbeitenden auf seiner Bewertung möglich. Teilen Sie es ihnen unbedingt mit, wenn Sie das Formular aushändigen. Wenn Sie sich mit Ihrem Mitarbeitenden zum Entwicklungsgespräch treffen, kombinieren Sie beide Bewertungen in der Online-Entwicklungsbewertung. Das Tool berechnet automatisch die Bewertung, ähnlich einem Ampelsystem. Grüne Fragen bedeuten, dass Sie auf dem richtigen Weg sind, es ist keine sofortige Änderung erforderlich. Behalten Sie diese Bereiche jedoch immer im Auge, damit sie so bleiben. Die gelben Kategorien sind nicht von dringender Bedeutung, sollten aber sorgfältig durchdacht werden, um sie in grün anstatt in rot umzuwandeln. Letztere sind jedoch diejenigen Kategorien, die Ihnen und Ihren Mitarbeitenden am meisten Sorgen bereiten sollten und die sofortiges Handeln erfordern. Wenn Fragen von beiden Seiten völlig unterschiedlich bewertet werden (der eine gibt eine 1, der andere eine 5), werden die jeweiligen Fragen mit einem gelben Rahmen hervorgehoben. Dies weist darauf hin, dass der Bereich besondere Aufmerksamkeit erfordert und Sie sollten prüfen, ob die gleiche Meinungsverschiedenheit auch bei anderen Mitarbeitenden auftritt, was dies zu einem Thema macht, das Sie im gesamten Unternehmen ansprechen müssen.

Zwei Wochen vor dem Mitarbeitergespräch erhält Margaret die Personalentwicklungsbeurteilung per E-Mail von ihrem Arbeitgebenden. Sie reflektiert ihr Arbeitsleben und die Beziehung zum Arbeitgebenden und beantwortet die damit verbundenen Fragen. Alle Punkte, die zur Debatte stehen, werden kommentiert. Ihr Arbeitgebender macht dasselbe auf dessen Computer. Wenn sie sich treffen, tauschen sie die Bewertung aus und nehmen beide in den PEP unter Arbeitsblatt 1 auf.

## 2. Kerntalente

Die Ergebnisse der Bewertung der persönlichen Entwicklung werden im nächsten Schritt angezeigt, der sich mit den Kerntalenten des Mitarbeitenden befasst. Sie sind die Diskussionsgrundlage, da sie Ihre Schwerpunkte aufzeigen, wo noch gearbeitet werden muss und wo Verbesserungen gewünscht werden. Daher werden nur die gelben und roten Bereiche sowie alle Fragen mit schwerwiegenden Meinungsverschiedenheiten angezeigt. Die Idee ist, dass der Mitarbeitende bisher ungenutzte Talente entwickeln oder einsetzen muss, um diese Lücken zu füllen.

Der zweite Schritt zu den Kerntalenten dient somit als Grundlage für den individuellen Persönlichen Entwicklungsplan (PEP). Identifizieren und diskutieren Sie gemeinsam auf Basis der Ergebnisse der Bewertung der persönlichen Entwicklung die vorhandenen und potenziellen Kerntalente des



Mitarbeitenden. Konzentrieren Sie sich auf die roten und gelben Bereiche, um zu sehen, wo die größten Hindernisse und Entwicklungspotenziale liegen. Denken Sie immer an die Rolle des Mitarbeitenden und die dafür benötigten Talente. Beispiele für indikative Talente/Kompetenzen/Fähigkeiten und wie sie beschrieben werden können, finden Sie im folgenden Dokument. Besprechen Sie auf der Grundlage der Bewertung der persönlichen Entwicklung und des Talentbedarfs im Unternehmen/in der Abteilung/in der Rolle, welche Talente vorhanden sind, welche benötigt werden und welche entwickelt werden können, um den Mitarbeitenden in die Lage zu versetzen, die erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsplans des Unternehmens zu unterstützen.

Zur Vorbereitung auf das qualitative Interview mit dem Mitarbeitenden in diesem Schritt konsultieren Sie den kurzen Leitfaden zur Durchführung eines solchen Interviews.

## Interviewleitfaden für Arbeitgebende

### Vorbereitung des Interviews

- Zweck des Interviews definieren: Was möchten Sie daraus machen? Teilen Sie dies unbedingt dem Mitarbeitenden mit, den Sie interviewen
- Denken Sie an einen logischen Ablauf des Interviews, von einer Aufwärmfrage bis hin zu den komplexeren Fragen

#### Was zu fragen ist

- Verhalten
- Meinungen/Werte
- Gefühle
- Wissen
- Hintergrund/Demographie

#### Die Fragen

- Eine nach der anderen
- Klar, simpel, einfach und kurz
- Offen und zu langen Antworten anregend
- Von simpel zu komplexer/kontroverser
- Von aktuell zu zukünftig
- Ab und an faktenbasiert
- Bitten Sie den Mitarbeitenden zu ergänzen

### Durchführung des Interviews

- Wählen Sie eine Umgebung ohne Ablenkung
- Betonen Sie die Vertraulichkeit
- Erläutern Sie das Format und die voraussichtliche Dauer des Interviews
- Ermöglichen Sie dem Interviewten, alle Zweifel bezüglich des Interviews zu klären

### Ihre Rolle als Interviewer

Als erfolgreicher Interviewer sind Sie:

1. *Kompetent*: Kennen Sie das Thema Talentmanagement und Talentidentifikation
2. *Strukturiert*: Strukturieren und steuern Sie das Interview und halten Sie die Fäden in der Hand
3. *Klar*: Stellen Sie einfache, leichte und kurze Fragen; kein Jargon
4. *Sanft*: Seien Sie tolerant, sensibel, geduldig gegenüber provokanten und unkonventionellen Meinungen, lassen Sie ausreden, geben Sie Zeit zum Nachdenken, tolerieren Sie Pausen

5. *Sensibel*: Hören Sie aufmerksam zu, was gesagt wird und wie es gesagt wird
6. *Offen*: Gehen Sie auf das ein, was dem Befragten wichtig ist, und seien Sie flexibel
7. *Kritisch*: Hinterfragen Sie das Gesagte, gehen Sie mit Widersprüchen in den Antworten um
8. *Erinnernd*: Beziehen Sie das Gesagte auf das zuvor Gesagte
9. *Dolmetschend*: Verdeutlichen und interpretieren, was der Mitarbeitende sagt, ohne ihm eine Bedeutung aufzuzwingen
10. *Ausgeglichen*: Reden Sie nicht zu viel, was den Mitarbeitenden passiv machen könnte, und sprechen Sie nicht zu wenig, was dazu führen kann, dass er/sie das Gefühl hat, etwas Falsches zu sagen
11. *Ethisch sensibel*: Seien Sie sensibel für die ethische Dimension und stellen Sie sicher, dass die Antworten so vertraulich wie möglich behandelt werden

Um die Talentdefinition auf Mitarbeitendenseite zu erleichtern, stellen Sie ihm/ihr die Fragen zur Talentdefinition und -findung zur Verfügung, die ihm/ihr helfen sollen, eigenen Talente zu analysieren.

### Talent Bewertung für Mitarbeitende

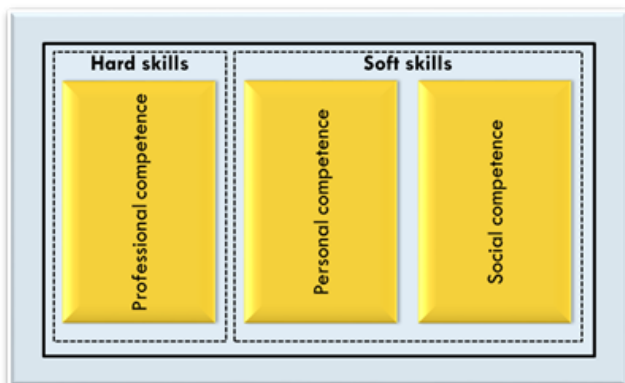
Talente sollten definiert und bewertet werden, um sie der perfekten Rolle im Unternehmen zuzuordnen.

Das Talent muss in Ihrem persönlichen, individuellen Arbeitskontext bewertet werden.

Wenn Sie Ihre Talente und den zu besetzenden Bedarf kennen, ist eine schnellere Zuordnung möglich – für ein besseres Arbeitsumfeld.

Talente können erkannt und definiert werden, indem man sich ein perfektes Arbeitsumfeld für den sich ständig verändernden Arbeitsmarkt von heute und morgen vorstellt.

### Ein Mix aus Talenten und Fähigkeiten



Um für die Anforderungen der Zukunft gut gerüstet zu sein, benötigen Sie eine Mischung aus Hard Skills (fachliche Kompetenzen, zugeschnitten auf Ihr Unternehmen) und Soft Skills (persönliche und soziale Kompetenzen, die Sie in die Lage versetzen, sich in jeder Situation zurechtzufinden).

Beispiele können sein:

Hard skills	Soft skills
Technisches Wissen	Kommunikation
Fähigkeit Maschinen zu bedienen	Handlungsorientierung
Konstruktion neuer Werkzeuge	Kreativität/Innovation

Diese Fähigkeiten sind nur Beispiele und müssen für Ihre individuelle Situation personalisiert werden. Denken Sie jetzt an Ihren Job, aber auch an Ihre Persönlichkeit, Ihre Begabungen im außerberuflichen Kontext, Ihre Interessen und Lebenserfahrungen.

## **Bennen Sie Ihre Talente und Fähigkeiten**

### **Anleitung:**

Denken Sie an Ihre Arbeit im Unternehmen (oder in der Abteilung, wenn Ihr Unternehmen groß ist) in fünf Jahren.

- Wo stehen Sie persönlich im Verhältnis zu...
  - Wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen?
  - Globalisierung und Wettbewerb?
  - Demographischem Wandel?
  - Digitalisierung / Industrie 4.0?
  - Technische und strukturelle Innovationen innerhalb des Unternehmens?

**In diesem Unternehmen in fünf Jahren, welche Talente und Fähigkeiten haben Sie, um erfolgreich zu bestehen?**

**Definieren Sie, was Sie haben (Ihre Persönlichkeit, Ihre Talente im nicht arbeitsbezogenen Kontext, Ihre Interessen und Lebenserfahrungen).**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Margaret erhält von ihrem Arbeitgebenden die Talenteinschätzung für Mitarbeitende und nimmt sich Zeit, um über ihre Talente nachzudenken, geleitet von den erklärenden Fähigkeiten. Sie glaubt, dass ihr umfangreiches Wissen über Produkte von der Serienproduktion bis hin zu personalisierten Stücken sie in die Lage versetzt, eine größere Rolle im Produktionsbereich zu übernehmen. Ihre Sprachkenntnisse in Italienisch und Französisch ermöglichen ihr auch internationale Kontakte. Sie kommt daher mit einigen Ideen zu ihren Talenten zum Mitarbeitergespräch und gleicht diese mit den vordefinierten Bedürfnissen und Fähigkeiten für die Rolle ab, die der Arbeitgebende zuvor vorbereitet hat. Dieser hat sich mit dem Interviewleitfaden vorbereitet und führt ein qualitatives Interview. Im Gespräch mit Margaret stellt er/sie fest, dass sie ein Zertifikat in automatisierter Produktion besitzt und lernt ihre Sprachkenntnisse kennen, was sie mit der bald zu besetzenden Stelle als International Production Manager für die große Fabrik in Italien zusammenbringt. Gemeinsam evaluieren sie dann, welche anderen erforderlichen Fähigkeiten Margaret hat und welche sie noch braucht.

### 3. Work-Life Balance

Sie möchten, dass die Mitarbeitenden ihre Leistung verbessern und immer ihr Bestes geben. Diese sind dazu geneigt und wollen all ihre zuvor definierten Kerntalente einsetzen, aber nur dann, wenn die Arbeitsbelastung und die Umstände keinen negativen Einfluss auf ihr Privatleben haben. Daher müssen Sie mit ihnen die Work-Life-Balance ansprechen.

Work-Life-Balance beschreibt die Balance der Arbeit mit privaten Themen. Beides sollte im Gleichgewicht sein, um ein ausgewogenes Leben führen zu können. Die Definition von MBA Skool

lautet: „Work-Life-Balance ist eine Methode, die Mitarbeitern einer Organisation hilft, ihr Privat- und Berufsleben in Einklang zu bringen. Work-Life-Balance ermutigt Mitarbeiter, ihre Zeit nach Prioritäten einzuteilen und ein Gleichgewicht zu halten, indem sie Zeit für Familie, Gesundheit, Urlaub usw. sowie für Karriere, Geschäftsreisen usw. aufwenden.“ (Work Life Balance Meaning, Importance, Steps & Example, 2021, eigene Übersetzung).

Darauf wird in Schritt 3 des PEP eingegangen, wo der Mitarbeitende seine Work-Life-Balance in seiner aktuellen Rolle auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet. Diese Bewertung gibt einen ersten Überblick über die generelle Work-Life-Balance jedes Einzelnen. Wenn Sie dies Ihrem Mitarbeitenden vor dem Gespräch mitteilen möchten, da es sich um eine individuelle Aktivität handelt, finden Sie das Formular hier.

### Work-Life Balance Skala

Frage	Bewertung
Das Privatleben leidet unter der Arbeit	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Der Job macht das Privatleben schwierig	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Persönliche Bedürfnisse werden durch Arbeit vernachlässigt	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Das Privatleben wird für die Arbeit auf Eis gelegt	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Ich verpasse persönliche Aktivitäten wegen der Arbeit	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Ich habe Mühe, Arbeit und Nicht-Arbeit zu jonglieren	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Ich bin zufrieden mit der Zeit für arbeitsfreie Aktivitäten	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Das Privatleben entzieht mir Energie für die Arbeit	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Ich bin zu müde, um bei der Arbeit effektiv zu sein	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Meine Arbeit leidet unter meinem Privatleben	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Aus persönlichen Gründen ist es schwer zu arbeiten	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Das Privatleben gibt mir Energie für meinen Job	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Beruf gibt mir Energie für persönliche Aktivitäten	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Ich habe bessere Stimmung bei der Arbeit aufgrund des Privatlebens	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu
Ich habe bessere Laune durch meinen Job	Stimme voll zu <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> stimme gar nicht zu

Wenn die Antworten in das Tool eingegeben werden, berechnet es automatisch eine Bewertung, die die allgemeine Zufriedenheit des Mitarbeitenden mit seiner persönlichen Work-Life-Balance angibt.

Anschließend bewerten Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeitenden die Bereiche, die die Work-Life-Balance beeinflussen. Bewerten Sie jeden Bereich danach, ob er für Sie persönlich und als Unternehmen änderungsbedürftig ist (1=Veränderung nötig; 5=keine Veränderung nötig). Beide Bewertungen werden ähnlich wie in der Bewertung der persönlichen Entwicklung kombiniert. Ist das Bewertungsergebnis grün, besteht kein Änderungsbedarf und Sie werden den entsprechenden Detailabschnitt nicht mehr sehen. Wenn es rot ist, wird dringend empfohlen, den Abschnitt auszufüllen. Wenn es mit Gelb bewertet ist, wird empfohlen, ihn ebenfalls auszufüllen. Nur diejenigen, die eine negative Bewertung erhalten haben, werden zusammen mit einer Erklärung und vorgeschlagenen Maßnahmen angezeigt. Gehen Sie gemeinsam jeden Bereich durch, in dem Änderungen erforderlich sind, besprechen Sie die Optionen und wählen Sie eine Maßnahme aus der Liste aus. Nutzen Sie die Kommentarfunktion, um in dieser Rubrik Ideen und mögliche Maßnahmen festzuhalten, wie Sie den beruflichen Teil der Work-Life-Balance verbessern und so eine bessere Work-Life-Balance ermöglichen können.

Denken Sie daran, dass die Kerntalente die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden unterschiedlich beeinflussen können. Wenn ihnen beispielsweise Kompetenzen im Bereich Digitalisierung fehlen, benötigen sie möglicherweise mehr Unterstützung bei der Arbeit aus der Ferne. Am Ende des Arbeitsblatts wird eine Zusammenfassung der Maßnahmen angezeigt, auf die Sie sich geeinigt haben, mit Angabe des Abschnittsthemas, der von Ihnen ausgewählten Maßnahmen und Ihrer Kommentare. Da nicht jedes Unternehmen in der Lage ist, die gleichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bereitzustellen, können Sie einige der Abschnitte streichen, wenn sie auf Ihre Organisation nicht zutreffen. So können sich Ihre Mitarbeitenden und Sie auf die Maßnahmen konzentrieren, die tatsächlich zur Verfügung stehen. Wenn Sie etwas anbieten, das nicht in der Liste enthalten ist, können Sie es unten mit der Schaltfläche „Frage hinzufügen“ hinzufügen. Wenn sich Ihr Unternehmen weiterentwickelt, können weitere Maßnahmen hinzukommen. Daher sind die ersten Abschnitte unten aufgeführt, sodass Sie sie jederzeit wieder einfügen können, nachdem Sie sie in Ihrer Browserversion gelöscht haben.

---

## Work-Life Balance Fragen

### Arbeitslast

#### Definition

Das richtige Maß an Arbeitsbelastung ist entscheidend für die Zufriedenheit und Gesundheit der Work-Life-Balance. Eine zu hohe Arbeitsbelastung kann zum Burnout-Syndrom führen, eine zu geringe Arbeitsbelastung zum Boreout-Syndrom.

#### Fragen/Antworten

- Möchten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitslast?
  - Mehr arbeiten
  - Weniger arbeiten

## Flexibilität in der Arbeitszeit

### Definition

Arbeitszeitflexibilität bedeutet, dass eine Vereinbarung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmendem über eine moderne, flexible Arbeitszeit getroffen werden kann. Innovative Arbeitszeitmodelle sind zum Beispiel

- **Flexible** Arbeitszeiten (der Mitarbeitende kann selbst entscheiden, wann er/sie arbeitet)
- die **4-Tage-Woche** (gleiche Arbeitszeit wird auf einen kürzeren Zeitraum verteilt)
- **Reduzierung der Arbeitszeitmenge** (z. B. 50 % oder 75 % Arbeitszeit)
- **Ehrensysteem** (dies ist ein Modell der Arbeitsorganisation, bei dem die Erledigung vereinbarter Aufgaben im Vordergrund steht, nicht die zeitliche Anwesenheit des Mitarbeitenden)

### Fragen/Antworten

- Möchten Sie die aktuelle Arbeitszeit ändern?
- Wenn ja, welches der folgenden innovativen Arbeitszeitmodellen passt zu Ihren Bedürfnissen?
  - Flexible Arbeitszeiten
  - 4-Tage-Woche mit gleicher Arbeitszeit und voller Bezahlung
  - Arbeitszeitehrensysteem
  - Änderung Ihrer Arbeitszeit: Welche Änderung (Erhöhung/Verkürzung) passt zu Ihrem Interesse?
  - Andere

---

## Flexible Arbeitsmodelle (Ort)

### Definition

Flexible Arbeitsmodelle beschreiben Veränderungen insbesondere in den Bereichen, in denen der Mitarbeitende arbeiten kann. Zu den flexiblen Arbeitsorten gehören **Home Office** (= Arbeiten von zu Hause aus); Hybridmodelle für Teilzeit zu Hause und Teilzeit am Arbeitsplatz; Remote-Working-Modelle (= Arbeiten an einem anderen Ort als dem Büro, den der Mitarbeitende auswählen kann); Arbeiten in Coworking Spaces.

### Fragen/Antworten

- Möchten Sie die Arbeitsortmöglichkeiten ändern?
- Wenn ja, welches der folgenden innovativen Arbeitsmodelle passt zu Ihren Bedürfnissen?
  - Homeoffice (voll)
  - Hybridmodell Home Office und Unternehmen
  - Remote-Arbeitsmodelle
  - Arbeiten in Co-Working Spaces
  - Sonstiges

---

## Essen auf der Arbeit

### Definition

Der Arbeitgebende stellt den Arbeitnehmenden während der Arbeitsschicht Mahlzeiten zur Verfügung. Die angebotene Vielfalt kann gesunde Snacks wie Obst & Gemüse, vegetarische Kost, hochwertige regionale Lebensmittel etc. umfassen.

## Fragen/Antworten

- Möchten Sie am Arbeitsplatz Mahlzeiten oder gesunde Snacks erhalten?
  - Wenn ja, welche Art von Mahlzeiten bevorzugen Sie?
    - Gesunde Snacks (Obst & Gemüse)
    - Hochwertige regionale Lebensmittel
    - Vegetarier
    - Vegan
    - Warme Speisen
    - Andere
- 

## Kinderbetreuung

### Definition

Die Leistungen der betrieblichen Kinderbetreuung (Krippe, Kindergarten, Nachmittagsbetreuung) im Unternehmen sind für Arbeitnehmende und Arbeitgebende gleichermaßen von Bedeutung. Wenn ein Arbeitgebender dies anbietet, zeigt dies den Mitarbeitenden, dass sie wertvoll sind und den Komfort verdienen, eine Kinderbetreuungseinrichtung vor Ort in Anspruch zu nehmen. Für Arbeitnehmende mit Kindern ist eine angemessene Kinderbetreuung notwendig, um ein gutes Arbeitsumfeld zu ermöglichen. Dies ermöglicht eine große Motivation unter den Mitarbeitenden und fördert wiederum das Wachstum des Unternehmens.

## Fragen/Antworten

- Wünschen Sie Kinderbetreuungsangebote vor Ort?
  - Wenn ja, welche Art von Betreuungsangeboten bevorzugen Sie?
    - Krippe halbtags
    - Krippe ganztägig
    - Kindergarten halbtags
    - Kindergarten ganztägig
    - Nachmittagsbetreuung
    - Andere
- 

## Sport- und gesundheitsfördernde Maßnahmen

### Definition

Sport- und gesundheitsfördernde Maßnahmen beschreiben das Angebot von Unternehmen, bei denen Mitarbeitende an organisierten Sportaktivitäten (Laufclub, Radsportgruppe etc.) teilnehmen können oder das Unternehmen Aktivitäten in Sportangeboten (Fitnessstudio, Yoga-Kurs etc.) sponsert. Auch das Angebot gesundheitsfördernder Programme gehört zu diesem Bereich (Vorträge, Gesundheitstage, Arbeitssicherheit, Prophylaxemaßnahmen, Sprechstunden beim Betriebsarzt).

## Fragen/Antworten

- Wünschen Sie sich sport- und gesundheitsfördernde Angebote?
- Wenn ja, welche Art von Angeboten bevorzugen Sie?
  - Laufclub
  - Fahrradgruppe
  - Fitnessstudio des Unternehmens
  - Sponsoring sportlicher Aktivitäten



- Gesundheitsfördernde Programme
  - Andere
- 

## Unterstützung für kulturelle Aktivitäten

### Definition

Dieser Sektor beschreibt das Sponsoring/die Organisation von Arbeitgeberaktivitäten, die mit kulturellen Aktivitäten oder anderen Freizeitangeboten in Zusammenhang stehen.

### Fragen/Antworten

- Wünschen Sie sich kulturelle oder andere Freizeitangebote?
- Wenn ja, welchen Typ bevorzugen Sie?
  - Kulturelle Aktivitäten
    - Wenn ja, welche?
  - Freizeitaktivitäten
    - Wenn ja, welche?
  - Sponsoring von Kultur- und Freizeitaktivitäten
  - Andere

Margaret erhält die Work-Life-Balance-Skala vor dem Mitarbeitergespräch, um sich auf ihre Work-Life-Balance vorzubereiten und darüber nachzudenken. Sie bringt ihre Auswahl mit zum Meeting, wo sie sie in das Tool einfügt und eine eher positive Bewertung erhält. Insgesamt ist sie mit der Balance zwischen Beruf und Privatleben zufrieden. Um herauszufinden, wo Verbesserungsbedarf besteht, bewertet sie dann gemeinsam mit ihrem Arbeitgebenden die Bereiche, die die Work-Life-Balance beeinflussen. Sie kennen den Prozess bereits aus der Bewertung der beruflichen Entwicklung und wissen schnell, wo Verbesserungsbedarf besteht. Die Optionen und möglichen Maßnahmen, die die allgemeine Definition im PEP begleiten, werden von den beiden diskutiert und persönliche Maßnahmen und Ideen werden in den Kommentaren hinterlassen. Dazu gehören das Arbeitspensum, bei dem Margaret mehr arbeiten möchte und in den Kommentaren anmerkt, dass sie nach einer Erweiterung ihrer Aufgaben sucht, der Arbeitsort mit Co-Working-Spaces für Inspiration von außen und die Unterstützung kultureller Aktivitäten, bei denen sie sich weiterentwickeln möchte durch Sprachkurse oder sogar ein Austauschprogramm. Margaret wirft bei der Bewertung der Bereiche immer wieder einen Blick auf ihre Kerntalente – insbesondere auf die, die sie weiterentwickeln möchte. So stellt sie sicher, dass der geplante Fortschritt ihre Work-Life-Balance nicht negativ beeinflusst.

#### 4. Entwicklungen und Meilensteine

Nachdem Sie gemeinsam die Kerntalente und die Work-Life-Balance definiert haben, beginnen Sie mit der Festlegung konkreter Entwicklungsziele. Dies geschieht in Schritt 4 des persönlichen Entwicklungsplans. Der Zweck dieses Schritts besteht darin, die notwendigen Schritte zum Erreichen der Entwicklungsziele zu definieren und zu erläutern und aufzuzeigen, welche Tools oder Aktivitäten Sie verwenden können, um diesen Schritt zu erleichtern.

Um eine Einigung über umsetzbare Schritte zu erzielen, wird die SMART-Methodik verwendet, indem klare Ziele festgelegt, reflektiert und auf einfache und effektive Weise aufgeschlüsselt werden.

Die SMART-Methode für den PEP ermöglicht es, berufliche Ziele klar zu definieren, wie „*Ich möchte befördert werden*“, „*Ich möchte diese spezielle Schulung zu diesem Thema erhalten...*“. Sie müssen jedoch auch die Schwerpunkte der Work-Life-Balance-Anforderungen des Mitarbeitenden aus dem vorherigen Schritt berücksichtigen. Diese werden oben auf der Seite angezeigt. Sie müssen berücksichtigt werden, damit die Entwicklungsschritte auch tatsächlich durchgeführt werden können.

Die folgende Struktur wird verwendet, um die Ziele des persönlichen Entwicklungsplans festzulegen:

S	M	A	R	T
Spezifisch Was?	Messbar Wie viel?	Attraktiv Wie?	Realistisch Warum?	Terminiert Wann?

**S:** Genaue Beschreibung der Ziele, die die Mitarbeitenden für ihre Entwicklung im Unternehmen und auch für ihre Work-Life-Balance haben. Sie sollten ein klares und prägnantes Ziel haben, das sie sich setzen können. Wenn Sie sich gemeinsam ein Ziel setzen, sagen Sie genau, was Sie erreichen wollen. Je genauer Ihre Beschreibung ist, desto größer ist die Möglichkeit, ihr zu entsprechen.

**M:** Geben Sie eine Metrik oder Zahl an, um festzustellen, wann das Ziel erreicht wurde. Dies hilft Ihnen zu wissen, ob das vorgeschlagene Ziel erreicht ist oder ob Sie das, was Sie sich als Ziel gesetzt haben, nicht erreichen. Beim Messen können Sie es mit der Planung oder mit dem Ziel vergleichen und bei Abweichungen entscheiden, welche Korrekturmaßnahmen Sie ergreifen.

**A:** Das Ziel muss herausfordernd, aber auch erreichbar sein. Einfache und unerreichbare Ziele sind keine großen Motivatoren. Damit ein Ziel erreichbar ist, müssen Sie den Aufwand, die Zeit und andere Kosten, die Ihr Ziel verursacht, gegen die Gewinne und die anderen Verpflichtungen und Prioritäten abwägen, die Sie im Leben haben.

**R:** Das Ziel muss für den Mitarbeitenden und für das Unternehmen relevant sein. Um Ihr Ziel relevant zu machen, stellen Sie sicher, dass es die Zeit beider Parteien wert ist, dass es ihnen positive Vorteile bringt und dass dieses Ziel zumindest teilweise mit den anderen Zielen übereinstimmt, die der Mitarbeitende in seinem Berufs- und Privatleben hat.

**T:** Legen Sie die Zeit fest, die zum Erreichen des Ziels erwartet wird. Jeder kann sich Ziele setzen, aber wenn Sie keinen Zeitplan mit festgelegten Daten haben, wird es wahrscheinlich nicht erfolgreich sein.

Die Antworten zu jedem dieser Punkte werden in eine Tabelle eingefügt, wodurch alle Ziele, die Sie gemeinsam festlegen, klar definiert und detailliert werden. Füllen Sie die SMART-Tabelle mit den spezifischen Zielen aus, wie ihre Erreichung gemessen wird, den Grund, warum sie erreichbar und relevant sind, und der Zeit, die dafür benötigt wird. Wenn Sie sich bei einigen Fragen nicht sicher sind, wie Sie sie beantworten sollen, können Ihnen die folgenden Fragen weiterhelfen:

## Leitfragen zum Vervollständigen der SMART-Tabelle

### SPEZIFISCH

- Wer ist beteiligt?
- Was will ich erreichen?
- Was sind die Bedingungen und Einschränkungen?
- Welche Schritte müssen unternommen werden, um es zu erreichen?
- Welche Fähigkeiten muss ich entwickeln?

### MESSBAR

- Wie werden wir den Fortschritt des Mitarbeiters messen?
- Welche Zahlen quantifizieren das Ziel und machen es messbar?

### ATTRAKTIV

- Ist mein Ziel etwas, das ich/mein Team vernünftig erreichen kann?
- Welche Beschränkungen könnten im Weg sein?

### REALISTISCH

- Warum setze ich mir das Ziel?
- Warum möchte ich dieses Ziel erreichen?
- Gibt es einen Zusammenhang mit dem Gesamterfolg des Mitarbeitenden und/oder des Unternehmens?

### TERMINIERT

- Was ist mein Zeithorizont?
- Wann beginne ich mit der Erstellung und Umsetzung der identifizierten Aufgaben?
- Wann bin ich fertig?

Sortieren Sie nach Fertigstellung der SMART-Tabelle die vereinbarten Maßnahmen in der folgenden Tabelle per Drag-and-Drop nach Zeitrahmen und Priorität. Bei längeren Entwicklungen können Sie auch für die nächsten Jahre vorausplanen und die Planungen zu einem festgelegten Termin überprüfen. Jedes Entwicklungsziel hat drei entsprechende Felder für KPIs, Meilensteine und ein Überprüfungsdatum, die an dieser Stelle ausgefüllt werden sollten, um das Ziel noch konkreter zu machen und zu wissen, wann und wie der Fortschritt verfolgt wird.

Key Performance Indicators (KPIs) sind die Elemente innerhalb des Plans, die Ihnen und Ihren Mitarbeitenden dabei helfen auszuarbeiten, was Sie bis wann erreichen wollen. Es handelt sich um kurze Aussagen, die quantifizierbar und ergebnisorientiert sind und verwendet werden, um zu messen, ob der Mitarbeitende auf dem richtigen Weg ist, das gesetzte Ziel zu erreichen. Sie sollten mit Ihrem Mitarbeitenden KPIs und Meilensteine festlegen, um den Fortschritt zu überprüfen, wie oft er bewertet wird und auf welche wichtigen Meilensteine zu achten ist.

Um mit KPIs erfolgreich zu sein, betrachten Sie erneut das SMART-Modell (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert). Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeitenden die KPIs für jedes festgelegte Ziel, indem Sie die folgenden Fragen beantworten:

- Was ist das angestrebte Ziel?

- Warum ist dieses Ziel wichtig?
- Welche Metriken verwenden Sie, um den Fortschritt beim Erreichen des Ziels zu messen?
- Wie oft messen Sie den Fortschritt?
- Wie werden Sie wissen, wann Sie Ihr gewünschtes Ziel erreicht haben?

Legen Sie anschließend für jedes Ziel Meilensteine fest, anhand derer Sie den Fortschritt des Mitarbeitenden bei der Zielerreichung messen. Basierend auf dem spezifischen Ziel können Meilensteine definiert werden als:

- Leistungsergebnisse
- Kompetenzentwicklung
- Erledigung bestimmter Aufgaben

Je nach Zielsetzung variieren die Meilensteine. An dieser Stelle ist es wichtig, die Ziele auf dem Weg zur Fertigstellung in einzelne Schritte herunterzubrechen. Legen Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeitenden die Meilensteine fest, um die Metriken zu verschärfen und Standards zu klären, damit Sie beide zuversichtlich auf die Ziele hinarbeiten können. Legen Sie zum Schluss ein Überprüfungsdatum fest, an dem Sie sich wiedersehen, um den erzielten Fortschritt zu überprüfen. Sobald ein Plan festgelegt und Vorgehensweisen festgelegt wurden, stellen Sie sicher, dass Sie und Ihre Mitarbeitenden genügend Zeit einplanen, um Fortschritte zu erzielen.

Denken Sie daran: Es ist leicht zu unterschätzen, wie lange die Dinge dauern. Seien Sie bei der Terminplanung nicht zu ambitioniert, sondern setzen Sie realistische Erwartungen. Leiten Sie Ihre Mitarbeitenden an, Prioritäten zu setzen, indem Sie dem Zeitplan folgen, den Sie gemeinsam erstellt haben, und ermutigen Sie sie, sich Zeit zu nehmen, um die Meilensteine und Ziele zu erreichen. Eine entscheidende Frage, die Sie und Ihr Mitarbeitender bei jedem Schritt berücksichtigen sollten, lautet also: Wie viel Zeit kann ich vernünftigerweise für diesen Schritt in meinem persönlichen Entwicklungsplan aufwenden? Fragen, die bei der Entwicklung eines proaktiven Plans zu berücksichtigen sind:

- Welcher allgemeine Zeitrahmen steht zur Verfügung?
- Wann soll was erreicht werden?
- Wann werden wir uns wieder treffen, um Fortschritte zu besprechen?
- Wie können beide Seiten den Fortschritt kontrollieren?

Margaret und ihr Arbeitgeber wollen die bisherigen Ergebnisse in umsetzbare Schritte umwandeln. Deshalb spezifizieren und definieren sie die Ziele im Detail nach der SMART-Methode. Für Margaret ist eines der Ziele, mehr Verantwortung zu übernehmen. Sie präzisiert dies so:

Vereinbarte Entwicklung	S	M	A	R	T
Mehr Verantwortung haben	Ein internationales Team leiten	Mit mindestens zwei Kollegen, aktiv in 2 Ländern	Mit einem Land beginnen	Die Einführung unserer Produkte im Ausland eröffnet neue	Im 4. Quartal 2022 mit dem Aufbau beginnen, Team Ende

				Märkte und Einnahmen	2023 gründen
--	--	--	--	----------------------	--------------

Margaret und ihr Arbeitgebender definieren das Ziel weiter wie folgt:

Entwicklungsziele	KPI	Meilensteine	Überprüfungsdatum
Mehr Verantwortung haben	Aufbau und Leitung eines internationalen Teams; Produkte im Ausland einführen	Zwei weitere Kollegen an internationalen Themen arbeiten lassen; In einem anderen Land voll aktiv sein	Überprüfung der Teamstruktur Ende des 4. Quartals 2022; Überprüfen des etablierten Teams in Q1 2024

### Ergebnis

Nachdem Sie alle Schritte abgeschlossen haben, fassen die Ergebnistabellen alle Ihre Eingaben und Vereinbarungen zusammen: die Kerntalente Ihres Mitarbeitenden, ihre Work-Life-Balance und Ihre kombinierten Ziele, KPIs, Meilensteine und Überprüfungsstermine.

Diese Daten zeigen Ihren Mitarbeitenden ihre individuellen Talente und geben Ihnen eine gute Einschätzung, welche Positionen sie in Zukunft einnehmen können. Überlegen Sie gemeinsam, was Sie tun können, um mehr von den Talenten des Mitarbeitenden für das Unternehmen verfügbar zu machen und sie für den Erfolg sowie die Zufriedenheit sowohl des Mitarbeitenden als auch des Arbeitgebenden zu nutzen.

Die Work-Life-Balance-Maßnahme zeigt, wo möglicherweise Anpassungen erforderlich sind, um die Arbeit angenehmer zu gestalten, oder bei Schwierigkeiten (z. B. Pflege von Familienmitgliedern oder Arbeitsüberlastung), wo Änderungen zu einer produktiveren Belegschaft führen können. Behalten Sie die Kommentare im Hinterkopf und nehmen Sie, wo möglich, Änderungen vor. Es ist auch ratsam, die Wünsche verschiedener Mitarbeitender zu vergleichen, um die am meisten gewünschten Maßnahmen zu finden und wenn möglich damit zu beginnen.

Schließlich bieten die konkreten Entwicklungsziele einen Ansatzpunkt und mit ihren KPIs und Meilensteinen einen konkreten Weg. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigsten Ziele für Sie beide und unternehmen Sie die notwendigen Schritte, um Ihre Meilensteine und KPIs zu erreichen. Die Review-Termine sind Ihre Zeiten, um gemeinsam über den Fortschritt nachzudenken und gegebenenfalls Änderungen vorzunehmen. Das kann entweder ein weiteres Beurteilungsgespräch sein, bei dem Sie den PEP erneut anwenden, oder ein kürzeres Check-up-Gespräch, um den Fortschritt zu bewerten und auf Kurs zu bleiben.

Diese Ergebnisse können jederzeit zur Reflexion herangezogen und beim nächsten Vortrag wieder aufgegriffen werden. Laden Sie die gespeicherten Daten einfach erneut hoch oder drucken Sie diese Seite aus und speichern Sie sie physisch über die Schaltfläche „Drucken“.