

Kompetenzmodell: Mitarbeitergespräche

Dr. Kathrin Strässer-Knüttel & Dr. Tobias Koeder

09. Mai 2017



ZDF-Logo auf dem Neuen Nachrichtenstudio mit Blick aufs Hochhaus und Sendebetriebsgebäude

Agenda



Unternehmen



Personalentwicklung im ZDF



Kompetenzmodell



Mitarbeitergespräche



ZDF-Sendebetriebsgebäude

Agenda



Unternehmen



Personalentwicklung im ZDF



Kompetenzmodell



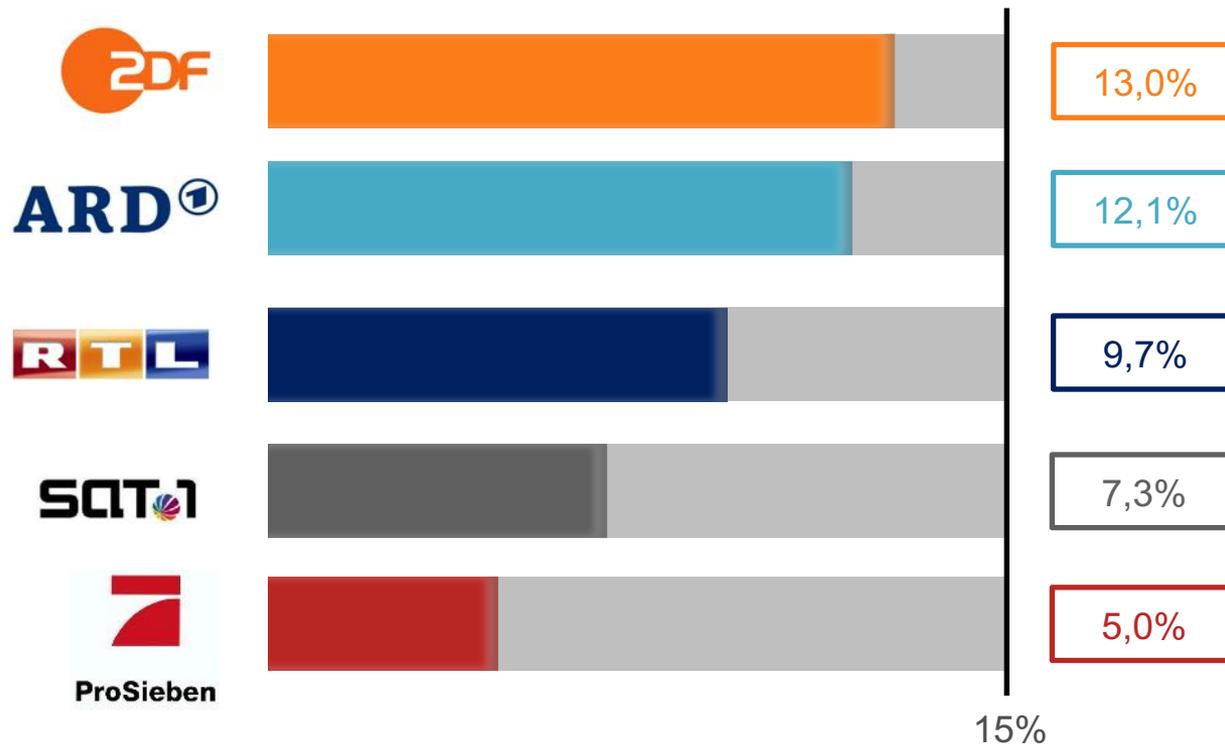
Mitarbeitergespräche



ZDF-Sendebetriebsgebäude

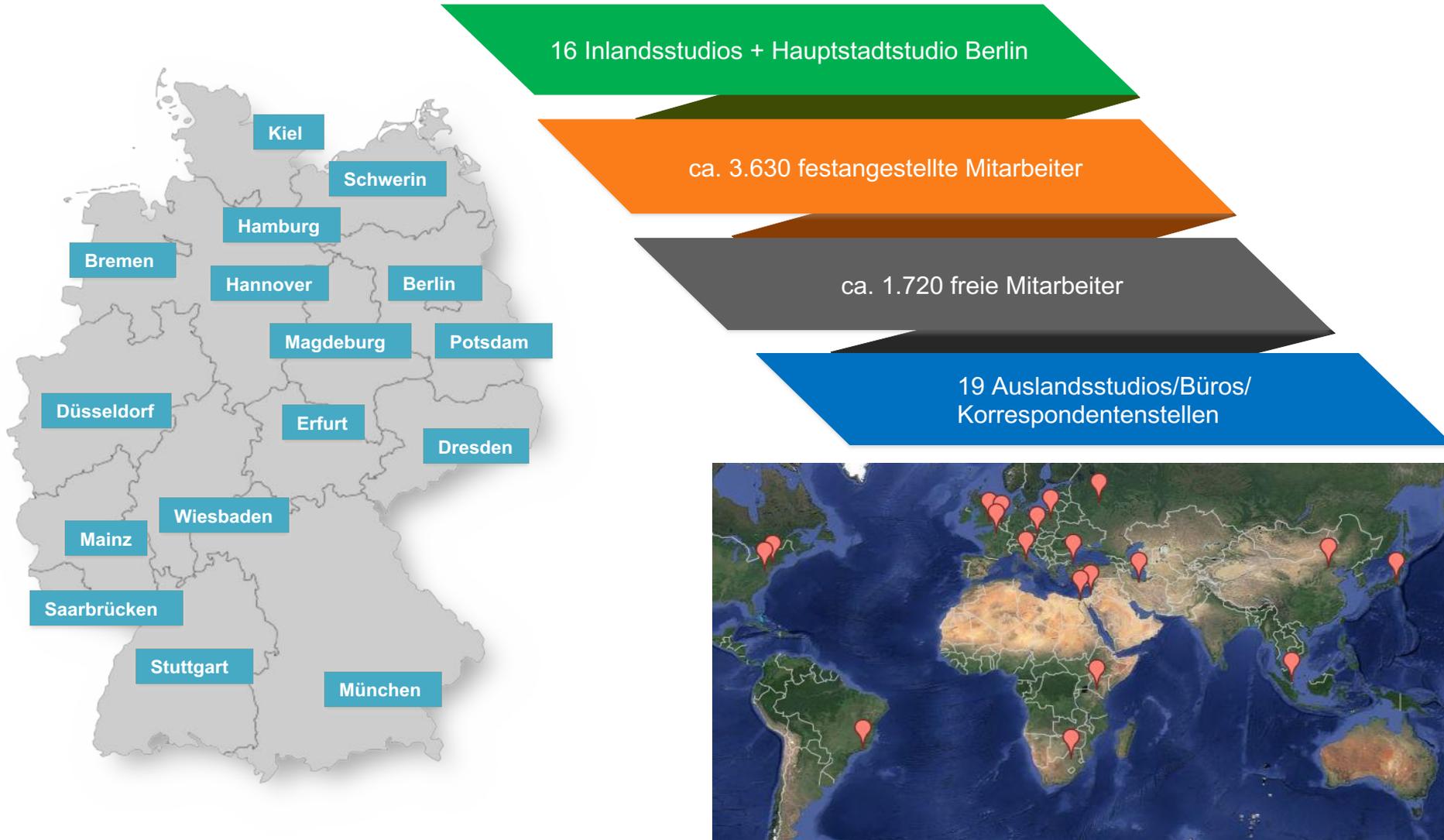
Das ZDF und sein Marktanteil in 2016

Das ZDF bietet ein Vollprogramm aus **Information, Bildung, Kultur** und **Unterhaltung**. Es präsentiert dem Zuschauer einen Überblick über das Weltgeschehen und vermittelt ein umfassendes Bild der deutschen Wirklichkeit. Das ZDF ist eine öffentlich-rechtliche Medienanstalt, d. h. es hat einen **öffentlichen Auftrag**, Bedürfnisse des Publikums nach **Information, Orientierung, Teilhabe** an gesellschaftlich bedeutsamen Ereignissen und **Unterhaltung** zu erfüllen.



Quelle: www.meedia.de von 2016

Wissenswertes



Direktionen

Intendanz

z.B. HA Kommunikation



Dr. Thomas Bellut

Chefredaktion

z.B. HR Aktuelles



Dr. Peter Frey

Programmdirektion

z.B. HR Show



Dr. Norbert Himmler

Verwaltungsdirektion

z.B. HA Personal



Karin Brieden

Produktionsdirektion

z.B. GB Bildgestaltung & Design



Dr. Andreas Bereczky

Herausforderungen...

Angleichung der Medien
 Neue Mitbewerber
 Sparvorgaben der Politik
 Diskussion um die Haushaltsabgabe



ZDF Straße mit Blick auf ZDF-Hochhaus



„Innenleben“ des Studio N



Weiterentwicklung des Programms
 Crossmediales Arbeiten
 Restrukturierung
 Effizientere Workflows

Finanzierung



Rundfunkbeitrag beträgt **17,50 Euro** monatlich pro Haushalt.

15 Cent pro Tag, 1 Euro pro Woche

für das volle Programm der gesamten Senderfamilie:



Jeden Monat

Sieben Tage die Woche

24 Stunden

ARD 12,37 €

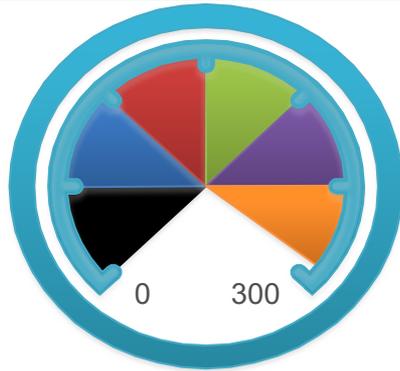
ZDF 4,32 €

Deutschlandradio (z.B. DLF) 0,48 €

Landesmedienanstalten 0,33 €

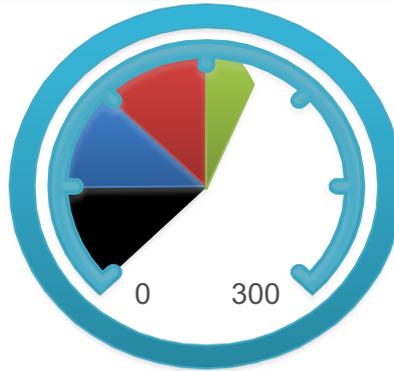
Sehdauer

Ab 50 Jahre



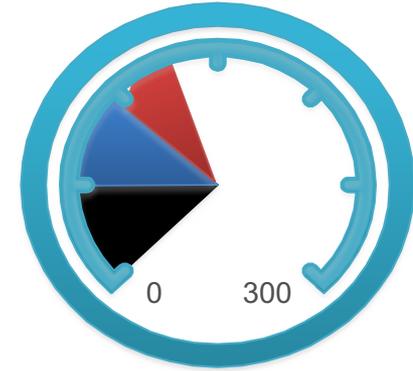
291 Minuten

14-49 Jahre



181 Minuten

14-29 Jahre



124 Minuten

**GESAMT
DURCHSCHNITT**



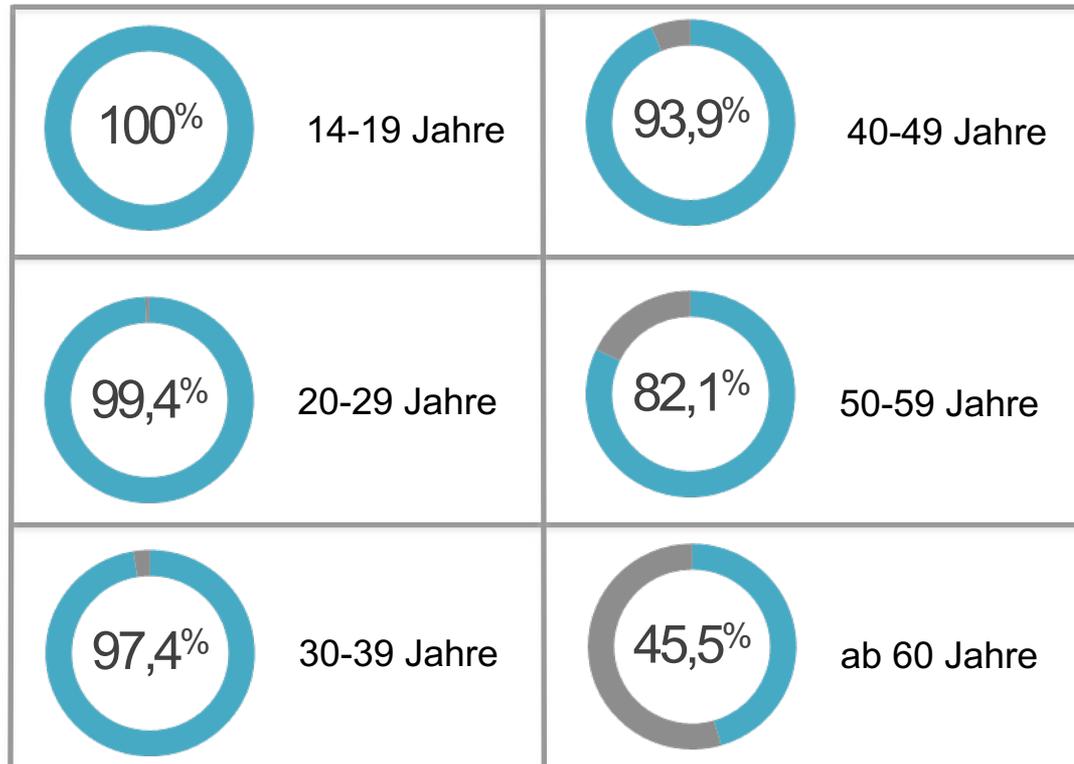
**221
Minuten**

Quelle: ZDF-Medienforschung; AGF in Zusammenarbeit mit GfK; DAP TV Scope - Diverse Zielgruppen: Sehdauer in Minuten

Internetnutzung



Die Jungen sind nahezu vollständig im Netz,
bei Älteren besteht noch Bedarf.



Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudie 2014

Agenda



Unternehmen



Personalentwicklung im ZDF



Kompetenzmodell



Mitarbeitergespräche



ZDF-Sendebetriebsgebäude

Schwerpunkte/Aufgaben

Nach Maßgabe der Geschäftsleitung bearbeitet die Personalentwicklung folgende Aufgabenschwerpunkte:



Einrichtung einer Dialogsystematik mit den Fachbereichen

Führungskräfte (Nachwuchs - Führungskräfte - Experten)

Mitarbeiterförderungen auf allen Ebenen

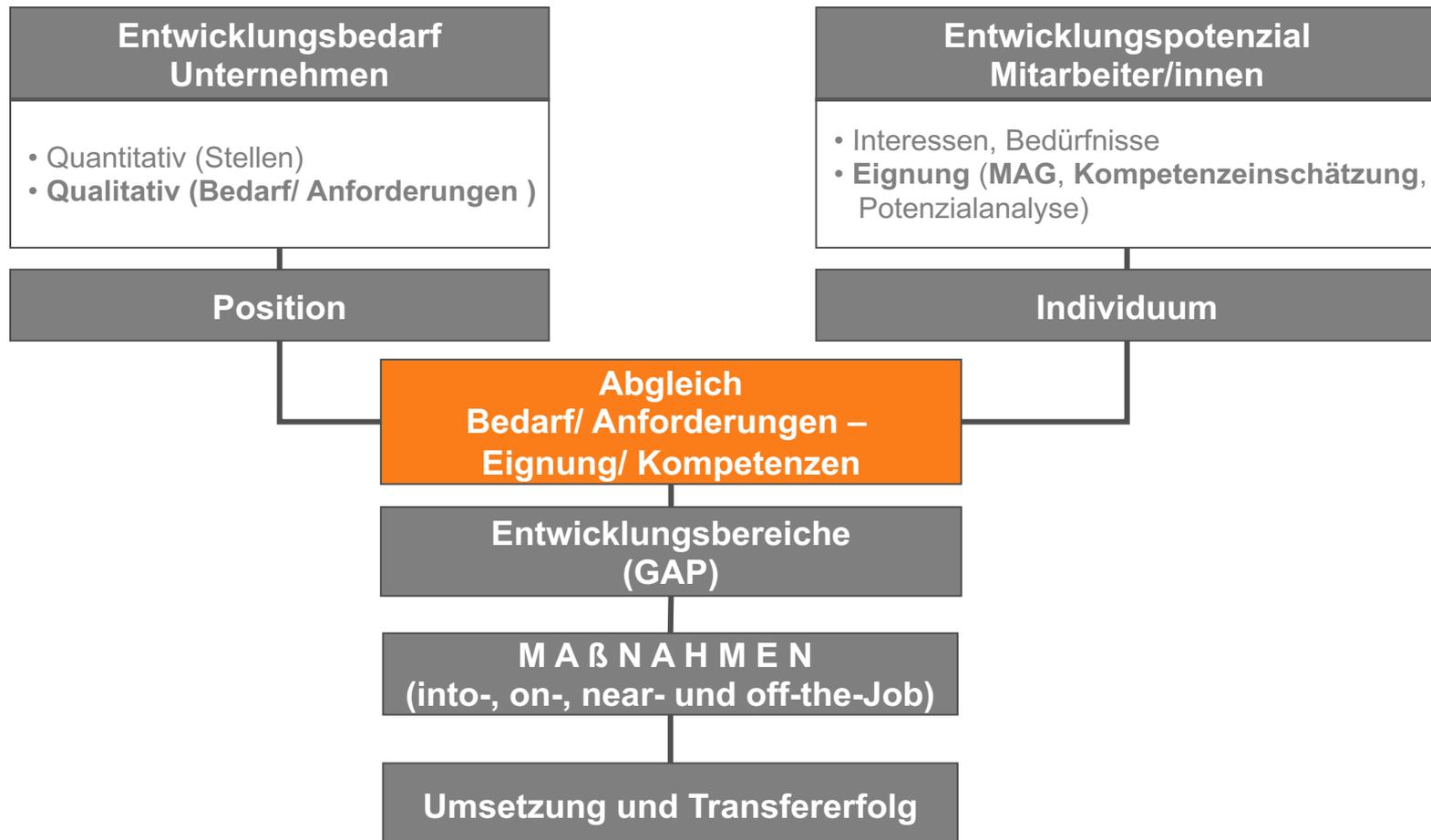
PE-Strukturen im Rahmen von veränderten Aufgabenstellungen bei Berufsbildern (Sekretariatsbereiche, Cutter, ...)

Relevante Organisations- bzw. Funktionsänderungen

Demografischer Wandel/Ältere Mitarbeiter (Wissens- und Netzwerke- Transfer)

Sonderprojekte (Migration/ Integration; Integration der Direktion ESP in PD/CR)

Wie stellen wir den Bedarf her?





Wissens

ücke?

Plakatbanner auf dem ZDF-Gelände

Agenda



Unternehmen



Personalentwicklung im ZDF



Kompetenzmodell



Mitarbeitergespräche



ZDF-Sendebetriebsgebäude

Worum geht es? Anlass für Kompetenzmanagement im ZDF

Steigender Bedarf nach passgenauer Personalentwicklung im Medienbereich

Digitalisierung Fernsehtechnik



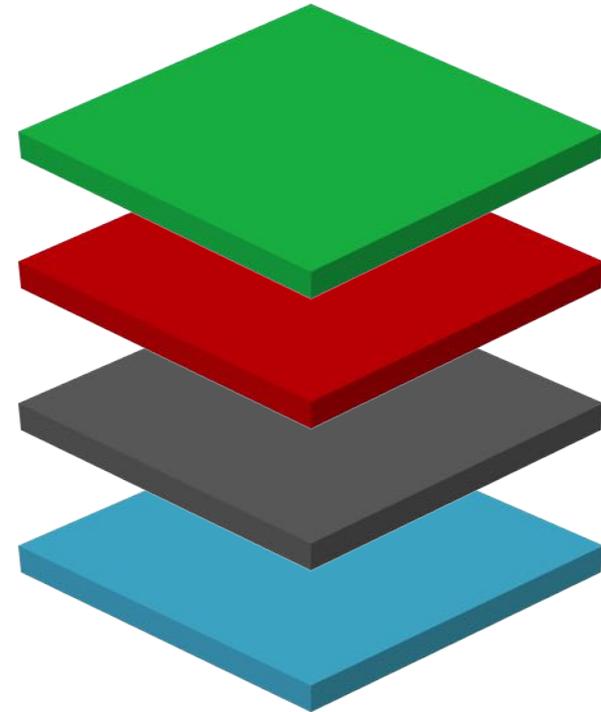
Cross-mediales Arbeiten
(Inhalte plattform-abhängig für geeignete
Auspielwege, Kanäle und Portale, planen und
herstellen)



Wandel der traditionellen Berufsbilder/
Tätigkeiten



Neue Qualifikationsanforderungen, Berufsprofile
und Kompetenzen für veränderte
(Herstellungs)Prozesse



Ausrichtung der Personalentwicklung: Maßgeschneiderte Lösungen
(Instrument: Kompetenzmodell)



Was will das ZDF mit Kompetenzmanagement erreichen?



Die Kenntnisse/Fähigkeiten der Mitarbeiter fördern und eine sichtbare Verbesserung der Performanz erreichen.

Das ZDF-Kompetenzmodell als Instrument zur Zielerreichung

Implementiert ein einheitliches Verständnis zur Mitarbeiterführung und erreicht das Kommunizieren in einer „gemeinsamen Sprache“

Ist ein Bindeglied zwischen ZDF-Unternehmensstrategie und operativer Personalentwicklung

Übersetzt Anforderungen aus der ZDF-Strategie und -zielen in konkrete Kompetenzen

Ist ein einfach zu handhabendes, dynamisches, interaktives Tool mit multifunktionaler Einsatzmöglichkeit

Leitet systematische Personalentwicklungsprozesse auf der individuellen Ebene ein

Das Kompetenzmodell ist im ZDF variabel nutzbar und erfüllt verschiedene Funktionen, z. B.

Einsatz im Rahmen von Rekrutierungsmaßnahmen/Auswahl geeigneter Kandidaten



Optimale Stellenbesetzung/Unterstützung interne Besetzungsprozesse



Systematische Personalentwicklung, Persönliche Entwicklungspläne



Reflexion über Kernkompetenzen des Fachbereichs



Basis Nachfolgeplanung (Identifizierung von Nachwuchskräften, FK und Experten)

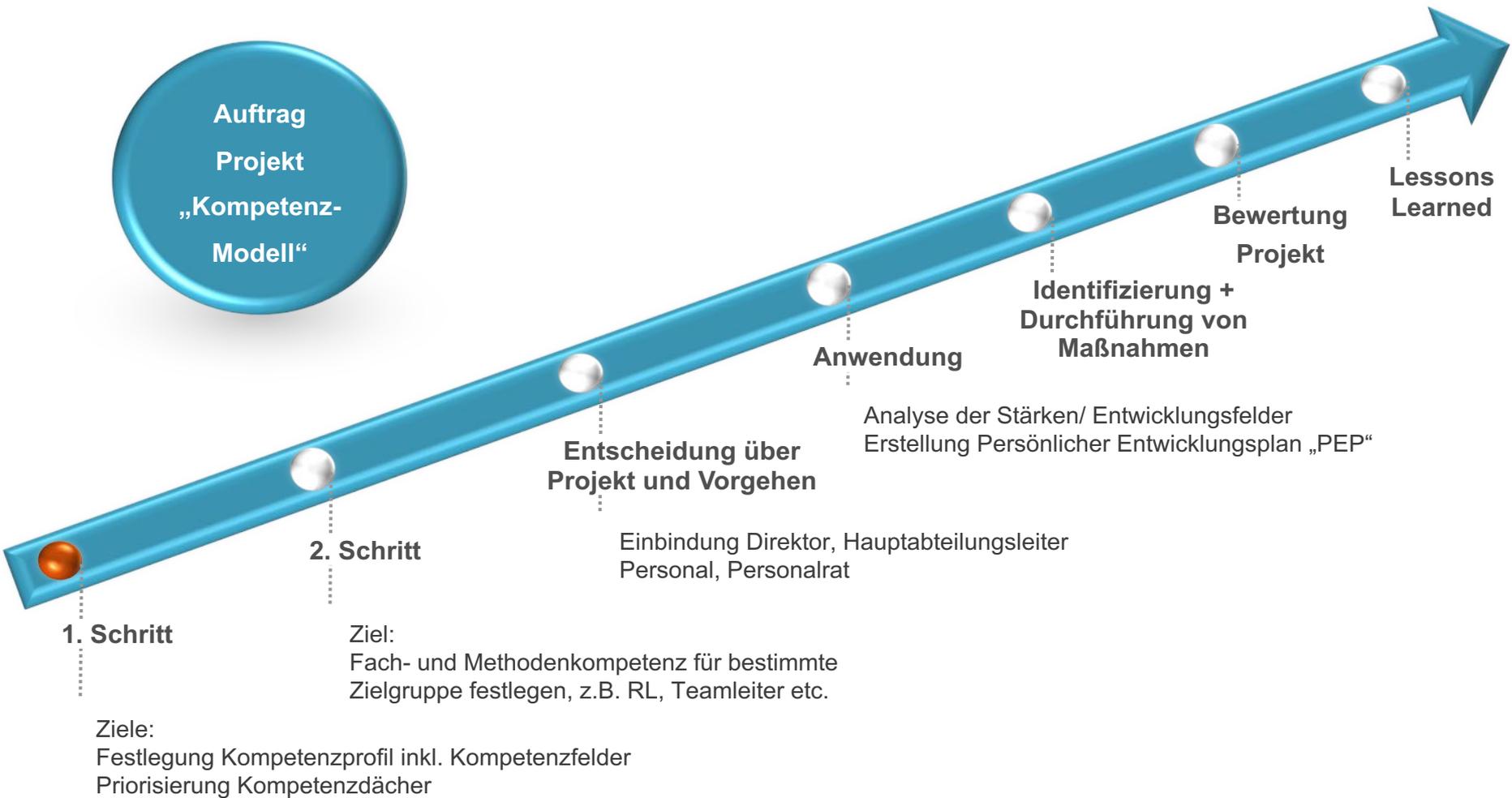


Fach- und Methodenkompetenz/ Geschäfts- und Funktionskompetenz	Führungskompetenz/ Führen von Menschen	Lösungskompetenz/ Problemlösungen erkennen, analysieren und organisieren	Unternehmerische Kompetenz/ Unternehmerisches Denken und Handeln	Soziale Kompetenz/ Kommunikation, Umgang und Verhalten im Kontakt mit anderen	Persönliche Kompetenz/ Antrieb und persönliche Haltung
Aufgabenbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten (je Bereich unterschiedlich)	Mitarbeiterentwicklung	Perspektivwechsel	Veränderungsbereitschaft/ Flexibilität	Kooperationsfähigkeit	Belastbarkeit
Berechnen relevanter Methoden (abhängig von Fachkompetenz)	Mitarbeitersteuerung und -motivation	Gestaltungsmotivation/Kraft	Strategische Orientierung/ Vorausschauendes Handeln	Konfliktfähigkeit	Selbststeuerung
	Orientierung geben/ Rahmenbedingungen schaffen	Abstraktionsvermögen/ Reduktion von Komplexität	Entscheidungsvermögen	Kommunikationsfähigkeit	Reflexionsfähigkeit
	Vorbäufunktion/ Repräsentant ZDF	Bereitschaft zu originellen und neuartigen Lösungen/ Kreativität	Partnerschaftliche Serviceorientierung	Teamfähigkeit	Beherrlichkeit/ Nachhaltigkeit
	Mit Zielen führen/ Erfolgsorientierung	Umsetzungsvermögen	Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	Networking-Kompetenz	Engagement und Erfolgswille/ Aufgabenbewältigung
	Durchsetzungsvermögen	Situativ adäquates Reagieren und Handeln	Verhandlungsgeschick	Vertrauen, Wertschätzung & Respekt	Ausgeglichenheit
	Persönliche Wirkung		Branchenumfeld- und ZDF-Kennnis	Einfühlungsvermögen	Verantwortungsbewusstsein
			Qualitätsicherung		Lernfähigkeit/ -bereitschaft

ZDF-Rahmen-Kompetenzmodell

Fach- und Methoden-Kompetenz <i>Geschäfts- und Funktionskompetenz</i>	Führungskompetenz <i>Führen von Menschen</i>	Lösungskompetenz <i>Problemlösungen anstoßen/organisieren</i>	Unternehmerische Kompetenz <i>Unternehmerisches Denken und Handeln</i>	Soziale Kompetenz <i>Kommunikation, Umgang und Verhalten im Kontakt mit anderen</i>	Persönliche Kompetenz <i>Antrieb und persönliche Haltung</i>
Aufgabenbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten <i>(wird vom FB erarbeitet)</i>	Mitarbeiterentwicklung	Perspektivwechsel	Veränderungsbereitschaft/ Flexibilität	Kooperationsfähigkeit	Belastbarkeit
Beherrschen relevanter Methoden <i>(wird vom FB erarbeitet)</i>	Mitarbeitersteuerung und -motivation	Gestaltungsmotivation/ -kraft	Strategische Orientierung/ Vorausschauendes Handeln	Konfliktfähigkeit	Selbststeuerung
	Orientierung geben/ Rahmenbedingungen schaffen	Abstraktionsvermögen/ Reduktion von Komplexität	Entscheidungsvermögen	Kommunikationsfähigkeit	Reflexionsfähigkeit
	Vorbildfunktion/ Repräsentant ZDF	Bereitschaft zu originellen und neuartigen Lösungen/ Kreativität	Partnerschaftliche Serviceorientierung	Teamfähigkeit	Beharrlichkeit/ Nachhaltigkeit
	Mit Zielen führen/ Erfolgsorientierung	Umsetzungsvermögen	Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	Networking-Kompetenz	Engagement und Erfolgswille i.d. Aufgabenbewältigung
	Durchsetzungsvermögen	Situativ adäquates Reagieren und Handeln	Verhandlungsgeschick	Vertrauen, Wertschätzung & Respekt	Ausgeglichenheit
	Persönliche Wirkung		Branchenumfeld- und ZDF- Kenntnis	Einfühlungsvermögen	Verantwortungs- bewusstsein
			Qualitätssicherung		Lernfähigkeit/ -bereitschaft

Beispielhafter Prozessverlauf



Vorgehensweise

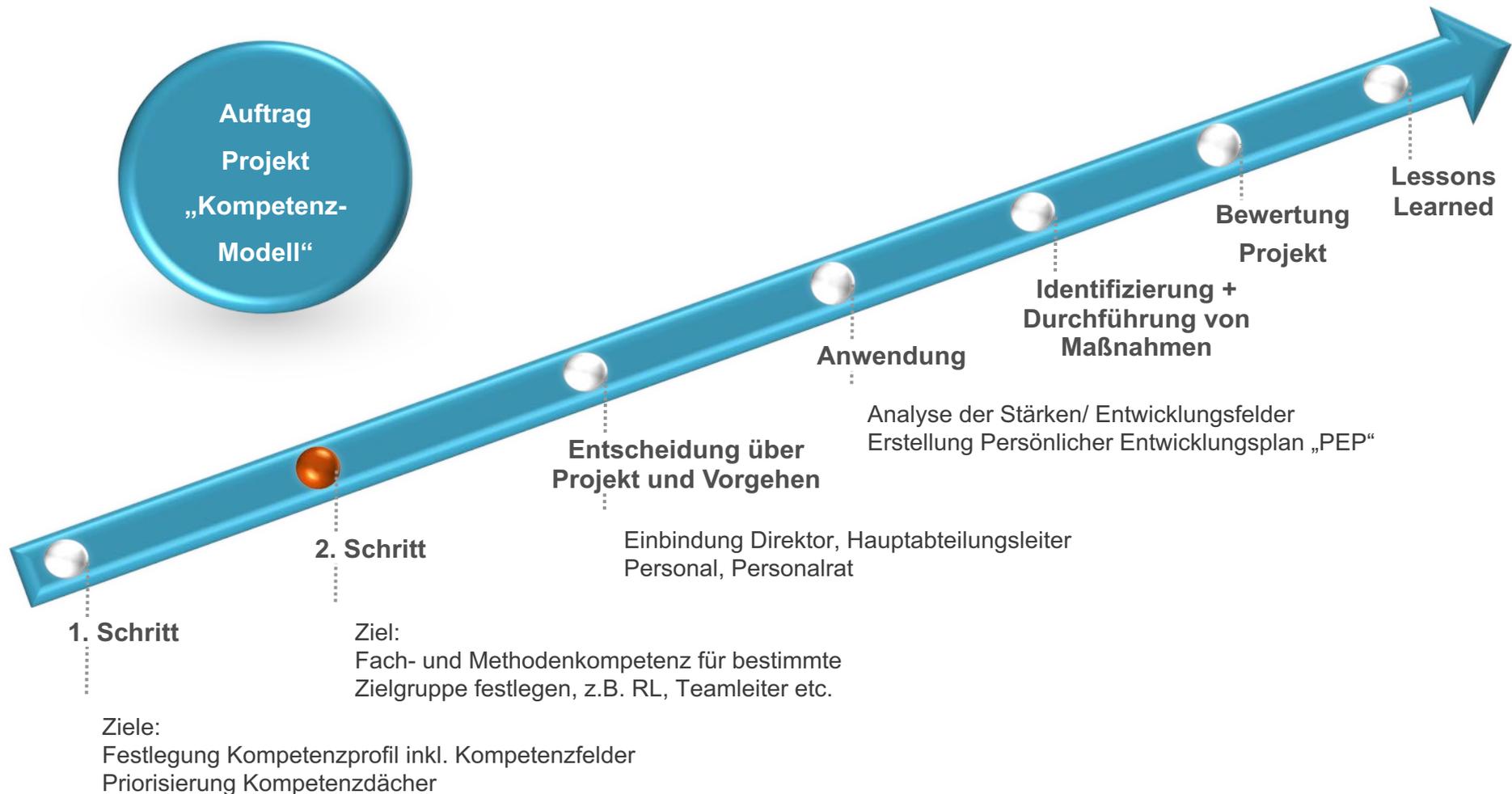


1. Schritt

Auswählen der für den Fachbereich relevanten überfachlichen Kompetenzen

Führungskompetenz/ Führen von Menschen	Lösungskompetenz/ Problemlösungen anstoßen/ organisieren	Unternehmerische Kompetenz/ Unternehmerisches Denken und Handeln	Soziale Kompetenz/ Kommunikation, Umgang und Verhalten im Kontakt mit anderen	Persönliche Kompetenz/ Antrieb und persönliche Haltung
Mitarbeiterentwicklung ✓	Perspektivwechsel	Veränderungsbereitschaft/ Flexibilität	Kooperationsfähigkeit	Belastbarkeit
Mitarbeitersteuerung und -motivation ✓	Gestaltungsmotivation/ -kraft ✓	Strategische Orientierung/ Vorausschauendes Handeln ✓	Konfliktfähigkeit ✓	Selbststeuerung ✓
Orientierung geben/ Rahmenbedingungen schaffen	Abstraktionsvermögen/ Reduktion von Komplexität ✓	Entscheidungsvermögen ✓	Kommunikationsfähigkeit ✓	Reflexionsfähigkeit
Vorbildfunktion/ Repräsentant ZDF ✓	Bereitschaft zu originellen und neuartigen Lösungen/ Kreativität	Partnerschaftliche Serviceorientierung	Teamfähigkeit ✓	Beharrlichkeit/ Nachhaltigkeit ✓
Mit Zielen führen/ Erfolgsorientierung	Umsetzungsvermögen ✓	Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	Networking-Kompetenz	Engagement und Erfolgswille i.d. Aufgabenbewältigung
Durchsetzungsvermögen	Situativ adäquates Reagieren und Handeln	Verhandlungsgeschick	Vertrauen, Wertschätzung & Respekt	Ausgeglichenheit ✓
Persönliche Wirkung		Branchenumfeld- und ZDF- Kenntnis	Einfühlungsvermögen	Verantwortungsbewusstsein
		Qualitätssicherung		Lernfähigkeit/ -bereitschaft

Beispielhafter Prozessverlauf



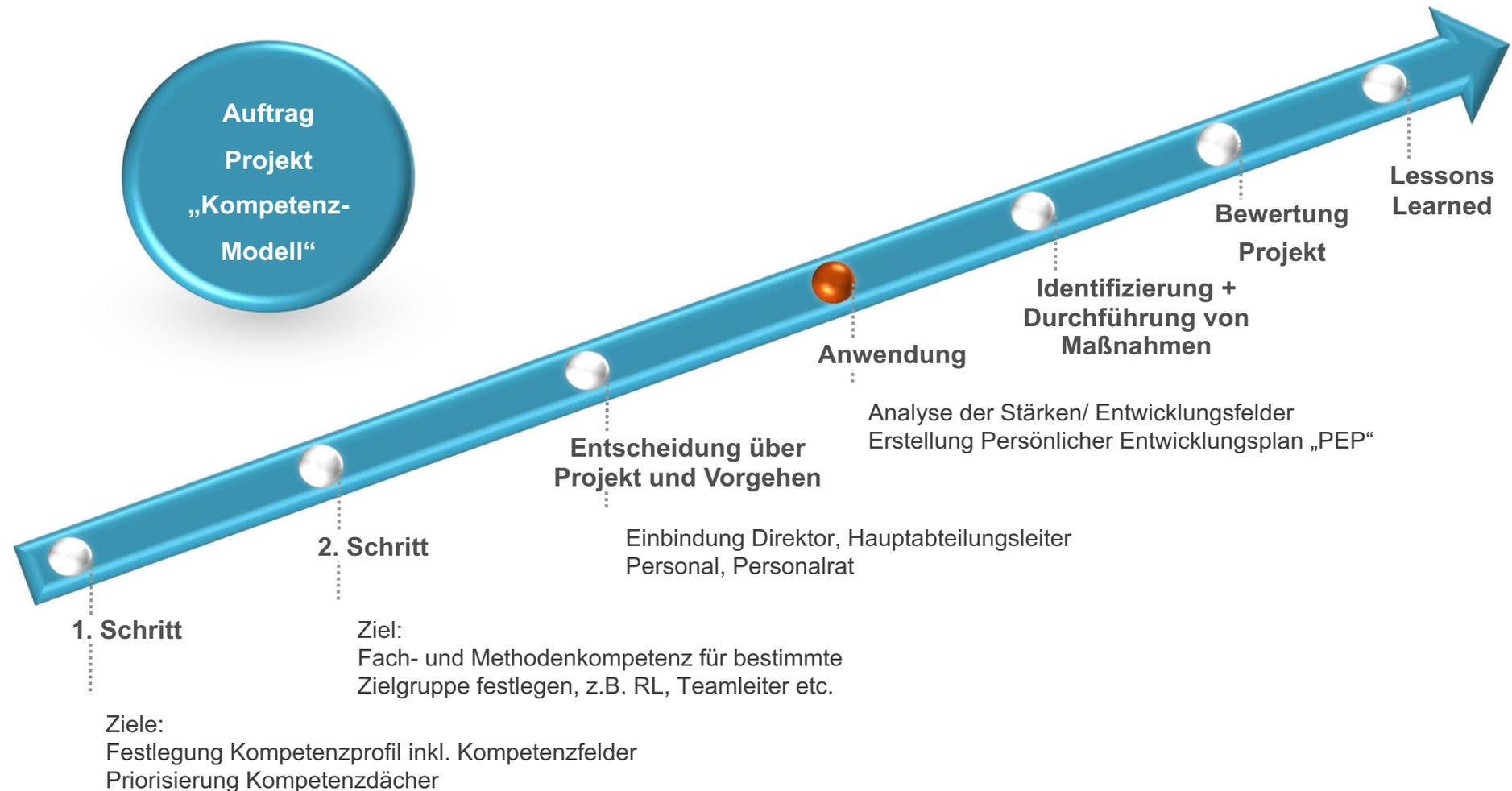
Vorgehensweise

2. Schritt

Fach- und Methoden- Kompetenz/ Geschäfts- und Funktionskompetenz
Aufgabenbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten
Beherrschen relevanter Methoden

**Bestimmen von
Fach- und
Methodenkompetenzen,
die für den Fachbereich
relevant sind**

Beispielhafter Prozessverlauf



Anwendung/Systematik



Vorgesetzter

- Idealeinschätzung (Anforderungen)
- Fremdeinschätzung (Einschätzung TN)

- Basis? Aktueller Arbeitsplatz
- Skalierungsverfahren
- Ergebnisübersicht im Profilreport
- Ergebnis: Persönlicher Entwicklungsplan (PEP)



Teilnehmer

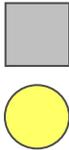
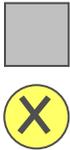
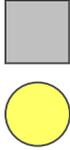
- Selbsteinschätzung

Ergebnisbeispiel: Anwendung Kompetenzmodell in der IT

Projektmanagement-kompetenz	Fach-Kompetenz	Methoden-kompetenz	Führungskompetenz	Lösungskompetenz	Unternehmerische Kompetenz	Soziale Kompetenz	Persönliche Kompetenz
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse zur Steuerung von Projekten	Kenntnisse im Bereich Broadcast-IT	Projektmanagement (zertifiziert)	Mitarbeiter-entwicklung	Abstraktions-Vermögen/ Reduktion von Komplexität	Strategische Orientierung/ Vorausschauendes Handeln	Kooperations-fähigkeit	Belastbarkeit
Kenntnisse von Tools für die Planung und Realisierung von Projekten	Kenntnisse im Bereich professioneller Audio- und Videotechnik	Präsentation	Mitarbeitersteuerung und -motivation	Umsetzungsvermögen	Entscheidungs-vermögen	Konfliktfähigkeit	Beharrlichkeit/ Nachhaltigkeit
Kenntnisse der ZDF-Projektmanagement-richtlinien	Kenntnisse der Herstellungsprozesse eines Senders	Moderation	Orientierung geben/ Rahmenbedingungen schaffen			Kommunikations-fähigkeit	Engagement und Erfolgswille i.d. Aufgabenbewältigung
Kenntnisse in der Erarbeitung von Lastenheften, Pflichtenheften, Leistungsbeschreibungen	Kenntnisse in der bau- und gebäude-technischen Infrastruktur, Betriebsräume eines Senders	Informations-management	Vorbildfunktion			Teamfähigkeit	Verantwortungs-bewusstsein
Kenntnisse im EU- und nationalen Vergaberecht	Kenntnisse über Verkabelungsarten und -wege im ZDF	Ziel- und ergebnisorientiertes Führen	Mit Zielen führen/ Ergebnisorientierung			Einfühlungsvermögen	
Kenntnisse im Risikomanagement von Projekten	Kenntnisse in der Detailplanung	Lernen und Reagieren in komplexen Situationen	Durchsetzungs-vermögen				
Kenntnisse arbeitsschutzrelevanter Bestimmungen	Marktkennnisse über Firmen, Produkte und Systeme im Broadcast-IT-Umfeld		Persönliche Wirkung				
Kenntnisse im Claim-Management	Kenntnisse zu technologischen Entwicklungen in anderen Sendeanstalten						
	Marktkennnisse über Firmen, Produkte und Systeme im allgemeinen IT-Umfeld						

Einschätzungsbogen: Vorgesetzter

Idealprofil / Einschätzung durch den Vorgesetzten

Anforderungskriterium	Ausprägungsgrad				Beobachtungen
Soziale Kompetenz	gering aus-geprägt	∅	über ∅	hervorragend	zum Beispiel:
<p>Konfliktfähigkeit</p> <p>Fähigkeit und Bereitschaft, eigene Standpunkte, Erwartungen und Kritikpunkte zu formulieren, wahrgenommene Differenzen auszuhalten, im Widerspruch stehende Standpunkte und auftretende Probleme offen anzusprechen sowie der Wille, Probleme sachlich und konstruktiv zu lösen (Konfliktlösungsgeschick), z.B. durch das Eingehen von vertretbaren Kompromissen und das Vermitteln zwischen konträren Meinungen. Hierzu zählt auch die Fähigkeit, Kritik anzunehmen und selbst konstruktiv zu kritisieren. Im Vorfeld von Konflikten bedeutet es, Problembewusstsein zu besitzen und sensibel damit umzugehen, um den Konflikt gar nicht erst entstehen zu lassen.</p>					<ul style="list-style-type: none"> - nimmt Kritik an und sucht bei Meinungsverschiedenheiten die Gründe nicht nur bei den anderen, erkennt eigene Anteile am Konflikt - vertritt eigene Standpunkte klar und offen gegenüber Vorgesetzten, KollegenInnen und konträren Mehrheiten - nimmt problematische Entwicklungen und negative Schwingungen frühzeitig wahr, weicht ihnen nicht aus und thematisiert sie ggf. in der Redaktion. - spricht Konflikte offen an - beteiligt Involvierte aktiv an der Problemlösung - kritisiert zeitnah und in angemessener Form, kritisiert Verhalten, nicht Persönlichkeit - bleibt im Konflikt ruhig und gesprächsbereit, hört zu, stellt Fragen, ist kompromissbereit - aktive Suche nach tragfähigen Lösungen aus dem Konflikt, erkennt, wann in Konflikten eine Aussprache und wann klare Entscheidungen gefordert sind und handelt danach - nimmt bei Konflikten eine Vermittlerrolle ein, schützt schwächere Kollegen, kann schwierige Konfliktsituationen entschärfen <p>Eigene Beispiele: _____</p>

Soll-Ausprägungsgrad

 = Idealeinschätzung des Vorgesetzten für die Stelle

 = Einschätzung des Teilnehmers durch den Vorgesetzten

Einschätzungsbogen: Teilnehmer

Selbsteinschätzung Teilnehmer

Anforderungskriterium	Ausprägungsgrad				Beobachtungen
Soziale Kompetenz	gering aus- geprägt	∅	über ∅	hervorragend	zum Beispiel:
<p>Konfliktfähigkeit</p> <p>Fähigkeit und Bereitschaft, eigene Standpunkte, Erwartungen und Kritikpunkte zu formulieren, wahrgenommene Differenzen auszuhalten, im Widerspruch stehende Standpunkte und auftretende Probleme offen anzusprechen sowie der Wille, Probleme sachlich und konstruktiv zu lösen (Konfliktlösungsgeschick), z.B. durch das Eingehen von vertretbaren Kompromissen und das Vermitteln zwischen konträren Meinungen. Hierzu zählt auch die Fähigkeit, Kritik anzunehmen und selbst konstruktiv zu kritisieren. Im Vorfeld von Konflikten bedeutet es, Problembewusstsein zu besitzen und sensibel damit umzugehen, um den Konflikt gar nicht erst entstehen zu lassen.</p>	▲	▲ X	▲	▲	<ul style="list-style-type: none"> - Ich nehme Kritik an und suche bei Meinungsverschiedenheiten die Gründe nicht nur bei den anderen, erkenne eigene Anteile am Konflikt - Ich vertrete eigene Standpunkte klar und offen gegenüber Vorgesetzten, KollegenInnen und konträren Mehrheiten - Ich nehme problematische Entwicklungen und negative Schwingungen frühzeitig wahr, weiche ihnen nicht aus und thematisiere sie ggf. in der Redaktion. - Ich spreche Konflikte offen an - Ich beteilige Involvierte aktiv an der Problemlösung - Ich kritisiere zeitnah und in angemessener Form, kritisiere Verhalten, nicht Persönlichkeit - Ich bleibe im Konflikt ruhig und gesprächsbereit, höre zu, stelle Fragen, bin kompromissbereit - Ich suche aktiv nach tragfähigen Lösungen aus dem Konflikt, erkenne, wann in Konflikten eine Aussprache und wann klare Entscheidungen gefordert sind und handele danach - Ich nehme bei Konflikten eine Vermittlerrolle ein, schütze schwächere Kollegen, kann schwierige Konfliktsituationen entschärfen <p>Eigene Beispiele: _____</p>

▲ = Selbsteinschätzung des Teilnehmers

Profilreport

■ = Idealeinschätzung V

● = Einschätzung des TN durch V

▲ = Selbsteinschätzung TN

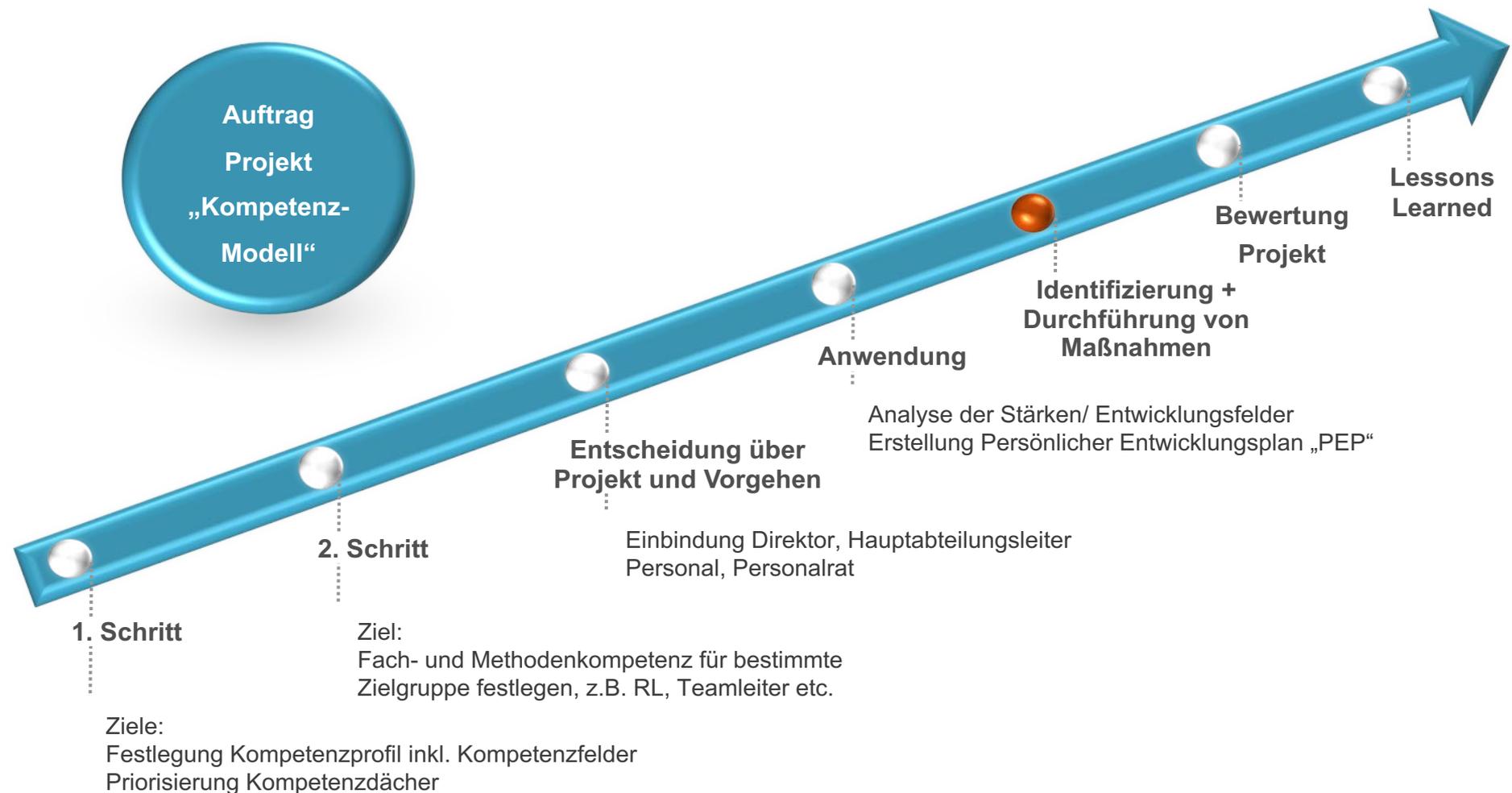
X = Handlungsbedarf

(X) = Handlungsbedarf zw. V und TN zu diskutieren

	gering ausgeprägt	∅	über ∅	hervorragend	Handlungsbedarf X
Soziale Kompetenz					
Kooperationsfähigkeit			■ ● ▲		
Konfliktfähigkeit		● ▲	■		X
Kommunikationsfähigkeit					
Teamfähigkeit		■	▲ ●		STÄRKE
Einfühlungsvermögen					
Persönliche Kompetenz					
Belastbarkeit					
Beharrlichkeit/ Nachhaltigkeit		●	■ ▲		(X)
Engagement und Erfolgswille i.d. Aufgabenbewältigung					
Verantwortungsbewusstsein					

Handlungsbedarf X: Wenn Delta zwischen Idealeinschätzung Anforderungen Arbeitsplatz (■) und Einschätzung des Teilnehmers durch beide (●▲)

Beispielhafter Prozessverlauf



Unternehmen

Personalentwicklung im ZDF

Kompetenzmodell

Mitarbeitergespräche

Identifizierung: Maßnahmen à la carte

Fach- und Methodenkompetenz	Führungskompetenz	Persönliche Kompetenz Soziale Kompetenz	Unternehmerische Kompetenz/ Lösungskompetenz
On-the-job			
Supervision Qualitätszirkel Patenschaft/ Mentoring (als Mentor)/ Lernpatenschaft/ Tandems Präsentations- und Moderationstechniken Projektmitarbeit (keine Projektleitung)	Übernahme einer Projektleitung Coaching Leitung von Arbeitsgruppen/ -kreisen Stellvertretung der Führungskraft Shadowing	Stellvertretung des Vorgesetzten Delegation wichtiger Aufgaben Patenschaft/Einarbeitung neuer Kollegen Übernahme neuer Aufgabengebiete	„Explorers“/KFA Innovationswerkstatt (doing) „Explorers“/ KFA Kreativwerkstatt (Ideen sammeln) Talentschuppen (Formatentwicklung) Feedback vom Vorgesetzten und Kollegen
Near-the-job			
Cross-Hospitanz (intern + extern – Fokus auf technischen Fähigkeiten) (Cross-) Mentoring (als Mentor oder Mentee) Erfahrungsaustausch zu best.Themen (intern/extern) Unternehmensübergreifende Netzwerke Referententätigkeit (interne Seminare)	Cross-Hospitanz (intern +extern) (Cross-) Mentoring (als Mentee) Stellvertretung der Führungskraft (abteilungsübergreifend) Führungskräfteentwicklung Leitung von strategischen Projekten, bereichs- bzw. direktionsübergreifend/ Moderation von AG's Cross-Shadowing (abteilungsübergreifend) Zeitlich befristeter Arbeitsplatzwechsel	Cross-Hospitanz (intern +extern – Fokus auf Sozialen Kompetenzen) Mentoring (als Mentor oder Mentee) Vorträge bei internen Seminaren halten Mitarbeit in unternehmensinternen und - übergreifenden Arbeitskreisen Cross-Shadowing (abteilungsübergreifend) Kollegiale Beratung (systematisiert) Zeitlich befristeter Arbeitsplatzwechsel	„Explorers“/KFA Innovationswerkstatt (ZDF-weit) „Explorers“/KFA Kreativwerkstatt (ZDF-weit) Dialogbilder (zukunftsorientiert und probelmlösungsorientiert) Feedback von anderen Abteilungen Problemlösungsaufgaben (task force, etc.)
Off-the-job			
Fachkongresse, Vorträge, spezifische Fach-Seminare, Fachliteratur, Kooperation mit Hochschulen E – Learning Verhandlungstechniken Betriebsinformation allg. und spezial Crash-Kurse Referententätigkeit (z.B. Lehrauftrag)	Team- und Konfliktmanagement Projektmanagement Präsentations-, Moderationstechniken Kollegiale Beratung Crash-Kurse	Selbstmanagement Change Management Zeitmanagement Selbstlernen Crash-Kurse (Soft Skills)	Kooperation mit Hochschulen, Wi-Instituten, Forschungsinstituten Kreative Problemlösungs-Seminare Management Seminare/ Executive MBA Programme

Agenda



Unternehmen



Personalentwicklung im ZDF



Kompetenzmodell



Mitarbeitergespräche



ZDF-Sendebetriebsgebäude

Mitarbeitergespräche



Quelle: www.austrianillustration.at

Das Mitarbeitergespräch...

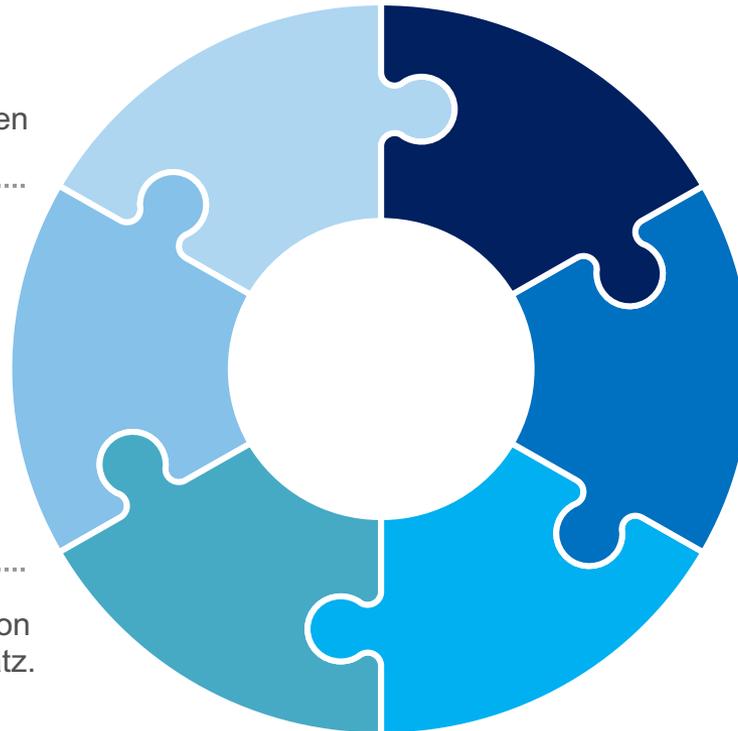


...ist ein wichtiges Führungsinstrument zur Verbesserung des betrieblichen Miteinanders, der Kommunikation und der Umsetzung gemeinsamer Ziele.

...ermöglicht den vertrauensvollen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

...schafft eine Wertschätzung für die Leistungen der Mitarbeiter.

...erhöht die Mitarbeitermotivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

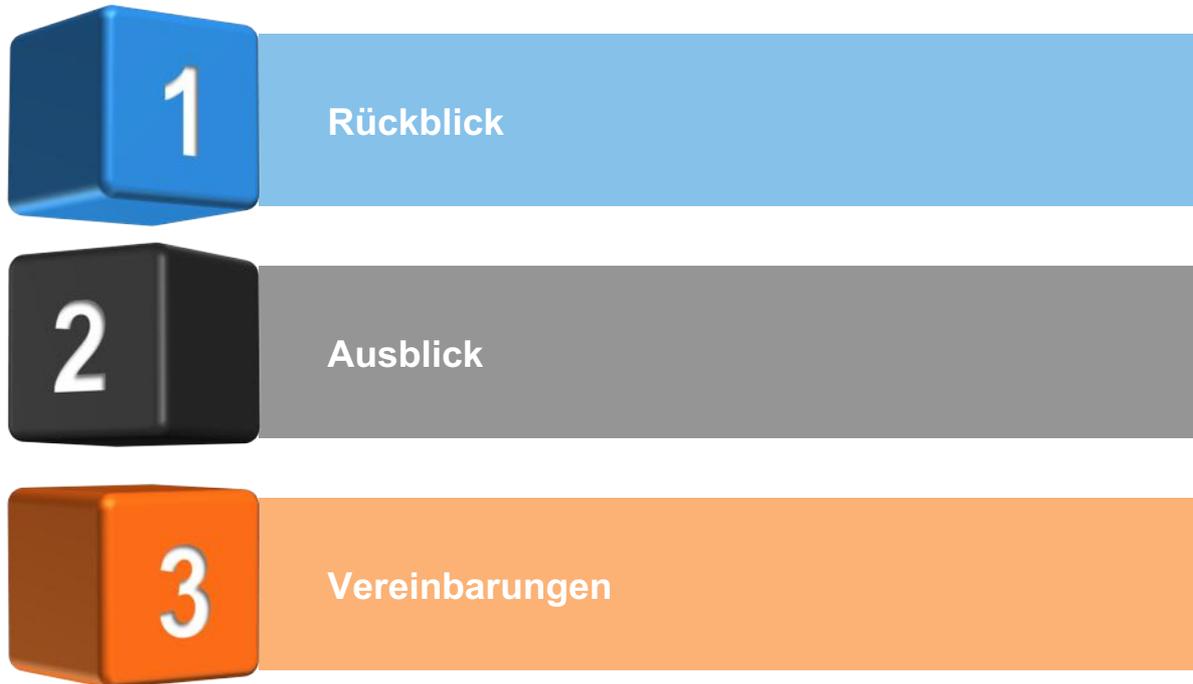


...schafft Orientierung und Klarheit über die Erwartungen auf beiden Seiten.

...dient als geeignetes Mittel, verbindliche Ziele zu vereinbaren.

...dient dazu sich über Strategie und Ziele des ZDF (BSC und ZoF) zu verständigen

Aufbau



Aufbau

1

Rückblick

- ❖ Start: Positives Feedback. Was kann die Führungskraft beim Mitarbeiter an guten fachlichen und überfachlichen Leistungen würdigen?
- ❖ Bei ihrem Feedback zur Zielerreichung und den Kompetenzen des Mitarbeiters sollten konkrete und sachliche Gründe für die Einschätzung mitgeteilt werden
- ❖ Über den Arbeitserfolg entscheidet neben der fachlichen Qualifikation auch eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Aus diesem Grund ist ein gegenseitiges Feedback im Mitarbeitergesprächsbogen vorgesehen.

Aufbau

2

Ausblick

Zu den fachlichen Zielen zählen alle arbeitsorientierten Ziele wie zum Beispiel:

- ❖ Relevante Entwicklungen im ZDF und im Arbeitsbereich des Mitarbeiters.
- ❖ BSC, falls sie Einfluss auf das Arbeitsumfeld des Mitarbeiter hat.
- ❖ Rahmenbedingungen, z.B. Situation am Arbeitsplatz, Raumsituation, technische Ausstattung.
- ❖ Fachliche Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters z.B. durch Fort- und Weiterbildung.

Zu den überfachlichen Zielen zählen die personenorientierten Ziele wie zum Beispiel:

- ❖ Entwicklung von sozialer Kompetenz wie Teamfähigkeit.
- ❖ Persönliche Belange des Mitarbeiters wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- ❖ Erforderliche Maßnahmen zur Gesunderhaltung.

Die Führungskraft sollte darauf achten, dass die Zielvereinbarungen realistisch sind.

Aufbau

3

Vereinbarungen

Das Ziel des Mitarbeitergesprächs ist es, möglichst konkrete und verbindliche Vereinbarungen zu treffen, damit das Gespräch einen nachhaltigen Effekt hat.

- ❖ Wie werden die konkret festgehaltenen Ziele umgesetzt?
- ❖ Bis wann werden sie umgesetzt?
- ❖ Wie werden sie überprüft? Welche Erinnerungsschleifen gibt es?
- ❖ Was braucht es an Voraussetzungen? (Bsp. Anmelden einer Fort- und Weiterbildung)
- ❖ Wer ist dafür verantwortlich?
- ❖ Gibt es an anderer Stelle Entlastung für die neuen Ziele, Aufgaben, Projekte?
- ❖ Wer informiert hier den Verantwortlichen bis wann?

Mitarbeitergespräch

4

Fazit

Wir wollen dem Mitarbeitergespräch mehr Bedeutung geben.

Es ist uns ein Anliegen, dass sich die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern im Unternehmen verbessert.

- ❖ Jeder im Unternehmen ist Teil des Erfolgs.
- ❖ Die Führungskraft haben eine besondere Verantwortung.
- ❖ Die Führungskräfte sind die Personalentwickler vor Ort.
- ❖ Dieser Beitrag zur Optimierung der Führungskultur ist bedeutsam.

Agenda



Unternehmen



Personalentwicklung im ZDF



Kompetenzmodell



Mitarbeitergespräche



ZDF-Sendebetriebsgebäude

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Kontakt

Dr. Kathrin Strässer-Knüttel

Tel. 06131-70-14370

ZDF

HA Personal - Leiterin Abteilung Ausbildung, Fortbildung und Personalentwicklung

55100 Mainz

Email: straesser-knuettel.k@zdf.de



Dr. Tobias Koeder

Tel. 06131-70-14409

ZDF

HA Personal - Abteilung Ausbildung, Fortbildung und Personalentwicklung

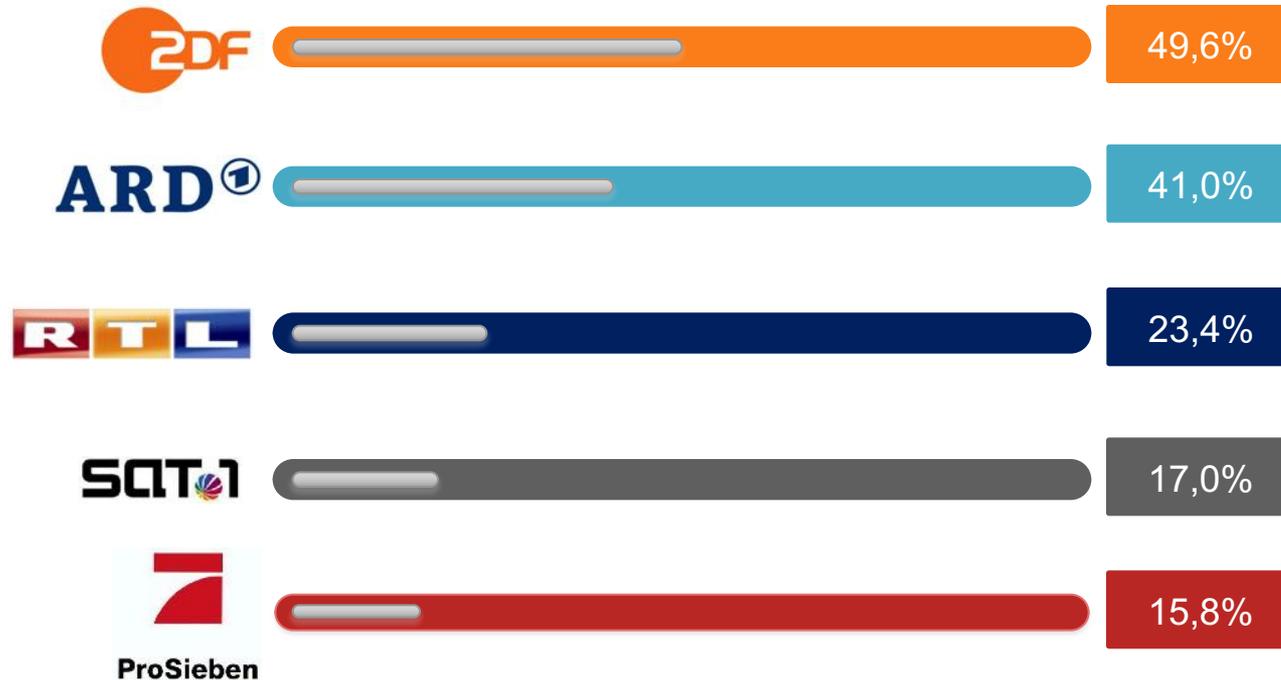
55100 Mainz

Email: koeder.t@zdf.de

Informationsanteil



Das ZDF hat den höchsten Anteil an Information im Programm.



Quelle: IFEM Programmstrukturanalyse von 2015