

## Übersicht:

### 1. Vorgehen

### 2. Einladung

### 3. Themenblöcke

### 4. Leitfragen zu den Themenblöcken

### 5. Protokoll

## Vorgehen

### WER?

[Führungskräfte A, B, C...]

### MIT WEM?

Alle Mitarbeitenden (MA), jeweils mit der übernächsten / nächsten [entscheiden!] Führungsebene bzw. Geschäftsführung, Zuordnung s. Markierung im Organigramm [markieren und anhängen]

### ZEIT?

- Einmal jährlich Gespräch (bis spätestens 15.12.), halbjährlich Stand checken bis 30.6. / 30.9. [auswählen]
- ca. 30-60 Minuten Gespräch, 15 Minuten Vorbereitung, 30 Minuten Nachbereitung je Mitarbeiter\_in
- 30.6./30.9.: Stand der Vereinbarungen / Mitarbeitenden-Gespräche durchgehen (ca. 60 Minuten)

### WO?

Besprechungsraum oder Büro ohne Störungen

### VORGEHEN

#### 1. Einladung

- Termin ausgucken
- Bei Beurteilung durch übergeordnete Führungsebene wie Abteilungsleitung: Direkte Führungskraft (Meister\_in, Vorarbeiter\_in...) ansprechen und über anstehende MAG informieren, ggf. Termine/Themen abstimmen; *wichtig: eventuellen Befürchtungen der direkten FK vor „Beurteilung“ durch Mitarbeitende begegnen (z.B. durch Verweis auf Standard-Vorgehen und das kommende MAG der FK selbst wiederum mit der GF...)*
- Einladungsblatt persönlich zwei Wochen vor Termin mit MA besprechen, mitgeben, ggf. Termin abstimmen
- Daten für Protokollbogen von Personalabteilung ausfüllen lassen

#### 2. Vorbereitung (ca. 15 Min.)

- *Führungskraft*: letztes MAG-Protokoll anschauen, Protokollvorlage/Gesprächsleitfaden nutzen und vorausfüllen (Rückblick und Vorausschau), (ca. 15 Minuten)
- *Mitarbeiter\_in*: Gedanken machen/Notizen zu Themen auf Einladungszettel bzw. aus Protokoll Vorjahr

#### 3. Gespräch führen (30-60 Minuten)

- pünktlich beginnen und enden
- ruhiger Raum und Handys aus
- freundliche Begrüßung,- offenes Gespräch, Zeit für Notizen und Rückfragen nehmen
- ggf. Vereinbarungen aus letztem Jahr gemeinsam durchgehen
- s. *Gesprächsleitfaden*; auch Themen für bzw. Wünsche an die Führungskraft abfragen
- weiteres Vorgehen erläutern: Protokoll der Vereinbarungen geht an Mitarbeiter\_in zur Abstimmung und Erinnerung, Umsetzung in den nächsten 12 Monaten, dann wieder Mitarbeitenden-Gespräch
- wertschätzender Abschluss

#### 4. Nachbereitung (ca. 30 Minuten)

- Protokoll ausfüllen und ablegen, eigene Aufgaben notieren! Ggf. Termine eintragen
- Vereinbarungsteil für Mitarbeiter\_in kopieren
- ggf. Maßnahmen angehen, Informationen weitergeben, Fragen mit Dritten klären...

#### 5. Protokoll der Vereinbarungen innerhalb von zwei Wochen an Mitarbeiter\_in geben

- alles ok so? Ist im Nachgang noch was aufgefallen?
- Berichten / Abfragen: Wie ist ggf. der Stand von Sofort-Maßnahmen...

#### 6. Rückmeldung an direkte FK (bei Beurteilung durch übergeordnete FK wie Abteilungsleitung)

- Probleme, Gutes, Maßnahmen, die die FK betreffen, ansprechen (mit Zustimmung MA, da MAG vertraulich!)

#### 7. Vereinbarungen umsetzen / Stand checken

- mindestens halbjährlich Stand der Vereinbarungen checken
- Termin: 30.6. / 30.9. eintragen, Ordner zur Hand nehmen und Zeit einplanen (ca. 60 Min.)
- ggf. Liegegebliebenes Angehen bzw. beim MA nachfragen

---

## Einladung

### Einladung zu einem Mitarbeitenden-Gespräch

Sehr geehrte Frau \_\_\_\_\_,

Sehr geehrter Herr \_\_\_\_\_,

wir haben in diesem Jahr begonnen, mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein persönliches Gespräch zu führen.

Dabei soll es darum gehen, Ihre Sicht auf Ihre Arbeit und Arbeitsbedingungen zu hören. Was lief gut, wo gab es Probleme und welche Verbesserungsideen haben Sie?

Wichtig sind uns Ihre Anregungen für gesunde Arbeitsbedingungen, damit wir zu Ihrem Gesunderhalt beitragen können.

Ich möchte mich mit Ihnen über Ihre berufliche Entwicklung, mögliche Qualifizierungsbedarfe und eventuelle Veränderungen austauschen.

Wie sehen Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team, wie die Kooperation mit den Führungskräften?

Auch Ideen für ökologische Verbesserungen sind willkommen.

Im Gespräch will ich mit Ihnen verabreden, welche dieser Themen wir im kommenden Jahr angehen und umsetzen wollen.

Ich lade Sie zu Ihrem ersten Mitarbeitenden-Gespräch ein

am \_\_\_\_\_

um \_\_\_\_\_

im Raum \_\_\_\_\_

Wenn sie noch Fragen haben, sprechen Sie mich gern an.

Ich freue mich auf unser Gespräch.

Mit freundlichen Grüßen,

\_\_\_\_\_

---

## Einladung

### THEMENÜBERSICHT MITARBEITENDEN-GESPRÄCH

#### **1. Rückblick: Mitarbeitendengespräch**

- Stand der Vereinbarungen aus dem letzten Jahr?

#### **2. Rückblick: Arbeitssituation im vergangenen Jahr**

- Rückblick auf Projekte und Aufgabenschwerpunkte
- Problemsicht und Ideen der oder des Mitarbeitenden zur Verbesserung der Arbeitssituation / Feedback der Führungskraft hierzu
- Gesundheit: Belastungen und Ressourcen bei der Aufgabenbearbeitung
- Gesundheit: betriebliche Rahmenbedingungen gut oder Verbesserungsbedarfe?

#### **3. Ausblick: neue Anforderungen im kommenden Jahr**

#### **4. Entwicklungsmöglichkeiten**

#### **5. Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft / im Team / mit Kund\_innen**

#### **6. Ökologische Verbesserungen**

#### **7. Weitere Themen?**

#### **8. Gemeinsame Vereinbarungen für das kommende Jahr**

---

## Themenblöcke

### 1. Rückblick: Mitarbeitendengespräch

- Stand der Vereinbarungen aus dem letzten Jahr?

### 2. Rückblick: Arbeitssituation im vergangenen Jahr

- Rückblick auf Projekte und Aufgabenschwerpunkte
- Problemsicht und Ideen der Mitarbeitenden zur Verbesserung der Arbeitssituation / Feedback der Führungskraft hierzu (ggf. Vorschläge nur aufnehmen und später Rückmeldung geben)
- Gesundheit: Belastungen und Ressourcen bei der Aufgabenbearbeitung
- Gesundheit: betriebliche Rahmenbedingungen gut oder Verbesserungsbedarfe?

### 3. Ausblick: neue Anforderungen im kommenden Jahr

- Neue Aufgaben / geplante Veränderungen der Arbeitssituation
- Erwartungen an Mitarbeitende seitens der Führungskraft
- Neue Aufgaben / Erwartungen der Mitarbeitenden an die Führungskraft / Organisation

### 4. Entwicklungsmöglichkeiten

#### a) Qualifizierung

- Weiterbildungs- und Qualifizierungswünsche der/des Mitarbeitenden
- Erwartungen der Führungskraft an die Weiterbildung / Qualifizierung MA

#### b) Aufstiegsmöglichkeiten / Karrierechancen

- Beschäftigungsperspektiven
- Aufstiegsmöglichkeiten und Voraussetzungen
- Gemeinsame Absprache zu Qualifizierung und Entwicklung

### 5. Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft / im Team / mit Kund\_innen

- Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft
- Zusammenarbeit im Team / im Bereich / im Unternehmen
- Zusammenarbeit mit Kund\_innen und Kooperationspartner\_innen (Unternehmensgruppe)?

### 6. Ökologische Verbesserungen

- Probleme mit und Ideen für ein umwelt- und ressourcenschonendes Arbeiten (im eigenen Arbeitsbereich / im Unternehmen)
- Erwartungen der Führungskraft an umweltverträgliches Arbeiten von Beschäftigten

### 7. Weitere Themen

### 8. Gemeinsame Vereinbarungen

## Mögliche Leitfragen zu den Themenblöcken

### 1. Rückblick: Mitarbeitendengespräch Vorjahr

- Wurden die zwischen Mitarbeiter\_in und Führungskraft getroffenen Vereinbarungen umgesetzt?
- Wo lagen Stolpersteine bzw. Ursachen für die fehlende oder unzureichende Umsetzung?
- Ist noch etwas offen, das übernommen werden soll für das kommende Jahr?

### 2. Rückblick: Arbeitssituation im vergangenen Jahr

- Welche Projekte und Aufgabenschwerpunkte haben Sie in den letzten 12 Monaten bearbeitet?
- Wie bewerten Sie die Projekte / Aufgabenschwerpunkte?
  - Was ist gut gelaufen?
  - Was ist ungünstig verlaufen? Welche Gründe waren aus Ihrer Sicht hierfür ausschlaggebend?
  - Was lässt sich daraus für die Zukunft lernen? Worauf sollten die Mitarbeitenden, worauf die Führungskraft / das Unternehmen stärker achten?

#### Gesundheit: Belastungen und Ressourcen

- Was hat Ihnen an der Arbeit Freude gemacht?
- Wer oder was gab Ihnen bei der Arbeit Unterstützung?
- Welche Arbeitsbedingungen sehen Sie für sich - oder für andere Mitarbeitende - als mögliche Belastung?
- Hatten Sie ausreichend Möglichkeiten, Ihre Ideen und Anliegen in die Arbeit einzubringen?
- Gab es betriebliche Rahmenbedingungen, die Ihre Arbeit erleichtert oder erschwert haben? (z.B. betriebliche Veränderungsprozesse)
- Was sollte verbessert werden? Haben Sie eine Idee wie?
- Bei vielen Krankentagen ggf. nachfragen: Haben Ihre Erkrankungen etwas mit der Arbeit und den Arbeitsbedingungen in unserem Unternehmen zu tun? Wenn Sie uns das mitteilen, können wir evt. daran etwas ändern...
- Bei viel Resturlaub und viel Mehrarbeit / hohem Plus auf Zeitkonto: Wodurch sind diese entstanden? Gibt es einen Plan zum Ausgleich / Abbau?

#### *(Führungskraft sollte ggf. nachfragen und sich dabei z.B. an folgenden Aspekten orientieren)*

- Angemessene betriebliche Vorgaben wie klare Ansprechpartner/innen und Abläufe, passende Aufgaben, angemessene Arbeitsmenge/Personenzahl und Einsatzorte...
- Abbau von Stress / Stressursachen bei der Arbeit
- Genügend Erholungszeiten (Pausen, Urlaub, Ausgleich Arbeitszeitkonto...)
- Verringerung körperlicher Belastungen
- Verbesserung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes
- Ausreichend Entscheidungsspielräume bei der Arbeit?
- Sind die eigene Aufgabenbeschreibung und Zuständigkeiten des/der Mitarbeiter\_in klar?
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatem / Familie
- Anerkennung für die geleistete Arbeit / persönliche Wertschätzung
- Beschäftigungssicherheit
- Zusammenarbeit im Unternehmen / mit Kunden und Kundinnen verbessern
- Lohn / Gehalt

**Wichtig:** Zu Problemen und Ideen sollte die Führungskraft Feedback geben: Welche Veränderungswünsche der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters will die Führungskraft aufgreifen, weiterverfolgen und umsetzen? Warum weist die Führungskraft bestimmte Veränderungswünsche der Mitarbeiter\_in zurück (Begründung angeben!)? Dieses Feedback kann auch später erfolgen, die Vorschläge zunächst aufgenommen werden. Absprachen werden im Protokoll festgehalten.

### 3. Ausblick: neue Anforderungen im kommenden Jahr

- Welche neuen Aufgaben, Arbeitsanforderungen oder Veränderungen sehen Sie in den nächsten zwölf Monaten auf sich zukommen? Welche Veränderungen streben Sie an?
- Stehen für Sie berufliche oder private Veränderungen an, die eine Umgestaltung von Arbeitsbedingungen wünschenswert machen? Was würde Ihnen dabei am besten helfen?
- Wo wünschen Sie sich Unterstützung durch mich oder den Betrieb, um die anstehenden Veränderungen gut zu bewältigen?

(Feedback: Die Führungskraft sollte im Gespräch Unterstützungsmöglichkeiten anbieten und zugleich ihre Erwartungen an Mitarbeitende mit Blick auf anstehende Veränderungen ansprechen.)

## Mögliche Leitfragen zu den Themenblöcken

### 4. Entwicklungsmöglichkeiten

#### a) Qualifizierung

- Welche neuen Kompetenzen und Qualifikationen benötigen Sie für die anstehenden Projekte/Aufgaben oder ihre persönliche Weiterentwicklung?
- Wie könnte die Führungskraft (ich als Führungskraft) / der Betrieb Sie dabei unterstützen?

Führungskraft: sollte darlegen, in welchen Bereichen, sie selbst einen Bedarf an Qualifizierung / Weiterbildung bei dem / der Mitarbeitenden sieht. Die **Führungskraft** hält die mit dem / der Beschäftigten getroffenen Absprachen zur Weiterbildung / Qualifizierung für das nächste Jahr im Ergebnisprotokoll des Mitarbeitendengesprächs schriftlich fest.

#### b) Aufstiegsmöglichkeiten / Karrierechancen / Projekt- und aufgabenbezogene Entwicklungswünsche

- Haben Sie persönlich projekt- oder aufgabenbezogene Entwicklungswünsche für das folgende Jahr? Welche Ideen haben Sie, diese umzusetzen?
- Welche Aufstiegsmöglichkeiten oder neuen Aufgabenfelder / Herausforderungen streben Sie im Unternehmen an? Welche Voraussetzungen möchten Sie selbst dafür schaffen? Welche Unterstützung / Voraussetzungen dafür wünschen Sie sich von Ihrer Führungskraft (mir) / dem Unternehmen (z.B. Qualifizierung)?

**Führungskraft:** Sollte zu den Entwicklungs- und Aufstiegswünschen der Mitarbeiter\_in Feedback geben, Unterstützung anbieten bzw. – im Falle abweichender Einschätzungen – ihre Einschätzung hierzu darlegen.

### 5. Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft / im Team /im Bereich

#### a) Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft

- Was schätzen Sie in der Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft? / Was schätzen Sie in unserer Zusammenarbeit?
- Wo sehen Sie Entwicklungs- oder Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft / in unserer Zusammenarbeit?

#### b) Zusammenarbeit im Team

- Wie ist die Zusammenarbeit in Ihrem Team verlaufen?
- Was hat gut geklappt?
- Wo sollte Ihrer Ansicht nach die Zusammenarbeit verbessert werden?
- Welche eigenen Vorstellungen haben Sie zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team bzw. in ihrem Arbeitsbereich?

#### c) Zusammenarbeit mit Kund\_innen / Kooperationspartner\_innen

- Wie hat aus Ihrer Erfahrung die Zusammenarbeit mit anderen Kooperationspartnern z.B. Zulieferern (*außerhalb der Unternehmensgruppe*), Zertifizierungsgesellschaften etc. geklappt?
- *Mit welchen Unternehmen aus der Unternehmensgruppe haben Sie zusammengearbeitet? Wie verlief diese Zusammenarbeit?*
- Wie hat Ihrer Erfahrung nach die Zusammenarbeit mit Kunden / Auftraggebern funktioniert?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie in der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern / Kunden / Auftraggebern? *Wie kann der Zusammenhalt und die gute Kooperation in der Unternehmensgruppe weiter entwickelt werden?*
- Wie könnte Ihre Führungskraft eine solche Verbesserung unterstützen?
- Was könnten Sie selbst dazu beitragen, diese Zusammenarbeit zu verbessern?

### 6. Ökologische Verbesserungen

- Wo sehen Sie im Unternehmen und konkret in Ihrem Arbeitsbereich Möglichkeiten, umweltverträglicher und ressourcenschonender zu arbeiten?
- Welche konkreten Ideen haben Sie hierzu?
- Konnten Sie eigene Ideen für ökologische Verbesserungen im Unternehmen einbringen und umsetzen? Wie könnte ich Sie als direkte Führungskraft dabei unterstützen?
- Inwiefern brachten (oder bringen) die ökologischen Verbesserungen wie z.B. ... [genannte Themen aufgreifen] Erleichterungen oder als Erschwernisse für ihre tägliche Arbeit und ihre Arbeitsbedingungen mit sich?
- Wünschen Sie sich eine umweltbezogene Qualifizierung für sich oder ihr Team?

**Feedback der Führungskraft:** Darlegen, wo aus Sicht der Führungskraft bzw. aus betrieblicher Sicht umweltbezogene Probleme wie z.B. hohe Ressourcenverbräuche bestehe und ggf. ob ein umweltbezogener Qualifizierungsbedarf für Mitarbeitende besteht; Aufzeigen von konkreten Unterstützungsmöglichkeiten für Mitarbeitende durch die Führungskraft.

---

## Mögliche Leitfragen zu den Themenblöcken

### 7. Weitere Themen?

- Welche weiteren Themen stehen für Sie an, die noch nicht angesprochen wurden?
- Ggf. weitere Themen der Führungskraft?

### 8. Gemeinsame Vereinbarungen aus der Besprechung der vorherigen Themenblöcke

- Welche Punkte sollen zu den einzelnen Themenblöcken als gemeinsame Vereinbarungen für die kommenden 12 Monate festgehalten und ggf. überprüft werden
- Halten Sie Verantwortlichkeiten und Termine fest
- weiteres Vorgehen erläutern: Protokoll der Vereinbarungen geht an Mitarbeiter\_in zur Abstimmung und Erinnerung, Wiedervorlage nach ca. einem halben Jahr, Umsetzung in den nächsten 12 Monaten, dann wieder Mitarbeitenden-Gespräch

**Wertschätzender Abschluss: Dank der Führungskraft an Mitarbeiter\_in für das konstruktive, offene... Gespräch, die Hinweise auf Probleme, für die Kritik, die Ideen und Anregungen...**



## Protokoll

Datum Gespräch: \_\_\_\_\_

Datum Protokoll: \_\_\_\_\_

Datum Gespräch Vorjahr: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_

Geburtstag: \_\_\_\_\_

Beruf / Tätigkeit: \_\_\_\_\_

Betriebszugehörigkeit: \_\_\_\_\_

Zeitkonto: \_\_\_\_\_

Krankentage: \_\_\_\_\_

(Rest-)Urlaub \_\_\_\_\_

Fortbildungen: \_\_\_\_\_

Gespräch geführt und protokolliert von: \_\_\_\_\_

### Themenblöcke (s. Übersicht und Leitfragen) / Notizen

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

### 8. Gemeinsame Vereinbarungen (für gesprächsführende Führungskraft und Mitarbeiter\_in!)

Was?	Mitarbeiter_in	Führungskraft / Sonstige	Bis wann