



allwiss

arbeiten_lernen_leben
in der wissensarbeit



Allwiss - WLLB-Mitarbeitergespräch

Handreichung und Fragenkatalog für Führungskräfte zur Durchführung
von Work-Learn-Life-Balance-Mitarbeitergesprächen

Die Handreichung und der Fragenkatalog zur Durchführung von Work-Learn-Life-Balance-Mitarbeitergesprächen ist eine Entwicklung der Wissenschaftlichen Projektpartner Universität Trier, Inmit - Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. und Hochschule RheinMain.



Hochschule **RheinMain**
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim

Die Entwicklung des Instruments Allwiss - WLLB-Mitarbeitergespräch erfolgte mit dem Praxis-Partnerunternehmen Human Solutions GmbH, Kaiserslautern.



www.allwiss.de



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität



EUROPÄISCHE UNION



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
Projekträger im DLR

Autorinnen und Autoren

Universität Trier: Prof. Dr. Conny H. Antoni, Prof. Dr. Rita Meyer, Prof. Dr. Axel Haunschild, Dr. Ella Apostel, Dr. Christine Syrek, Ansgar Berger, Stefanie Hiestand, Julia K. Müller

Inmit: Martina Josten

Hochschule RheinMain: Dr.-Ing. Peter Friedrich

unter Mitarbeit des **Praxis-Partnerunternehmens** Human Solutions GmbH.

Layout & Design Handreichung

Inmit: Romy Thomm

Kontakt

Universität Trier, Professur für Arbeits-,
Betriebs- und Organisationspsychologie (ABO)
Universitätsring 15 | 54296 Trier

Stefanie Hiestand
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
E-Mail: hiestand.steffi@gmx.de

Dr. Ella Apostel
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
E-Mail: apostel@uni-trier.de

Julia K. Müller
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
E-Mail: juliak.mueller@gmx.de

**Inmit-Institut für Mittelstandsökonomie
an der Universität Trier e.V.**
Max-Planck-Str. 22 | 54296 Trier

Martina Josten
Geschäftsführender Vorstand Inmit |
Gesamtkoordinatorin Allwiss
E-Mail: josten@inmit.de

Inhaltsverzeichnis

A. Handreichung für Führungskräfte

1. Work-Learn-Life-Balance – Thema einer modernen Personalpolitik und des Praxis-Forschungsprojekts „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“	4
2. Anmerkungen zur Handreichung	5
3. Das WLLB-Mitarbeitergespräch	7
4. Rahmenbedingungen für das WLLB-Mitarbeitergespräch	9
5. Planung und Erstellung des Gesprächsleitfadens	10
6. Durchführung des WLLB-Mitarbeitergesprächs	11
7. Nachbereitung des WLLB-Mitarbeitergesprächs	12
8. Gesprächsführung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter	13

B. Fragenkatalog zum WLLB-Mitarbeitergespräch

1. Umfänglicher Fragenkatalog als Printversion	16
2. Umfänglicher Fragenkatalog als online-basierte Version	24

C. Unterstützungs-Tools zur Anwendung im Rahmen des WLLB-Mitarbeitergesprächs

1. Ergebnisprotokoll zum WLLB-basierten Mitarbeitergespräch	25
2. Ergebnisprotokoll zum Follow-Up des WLLB-basierten Mitarbeitergesprächs	33

Anhang

Impressum und verwendete Fotos	38
--------------------------------------	----

A. Handreichung für Führungskräfte

1. Work-Learn-Life-Balance – Thema einer modernen Personalpolitik und des Praxis-Forschungsprojekts „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“

2. Anmerkungen zur Handreichung

3. Das WLLB-Mitarbeitergespräch

4. Rahmenbedingungen für das WLLB-Mitarbeitergespräch

5. Planung und Erstellung des Gesprächsleitfadens

6. Durchführung des WLLB-Mitarbeitergesprächs

7. Nachbereitung des WLLB-Mitarbeitergesprächs

8. Gesprächsführung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

A. Handreichung für Führungskräfte

1. Work-Learn-Life-Balance – Thema einer modernen Personalpolitik und des Praxis-Forschungsprojekts „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“

Entwicklungen, wie die Zunahme von Dienstleistungs- und Wissensarbeit sowie die verstärkte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, intensivieren den Innovations- und Wettbewerbsdruck, mit dem Unternehmen als Herausforderung konfrontiert sind. Um diesem Druck Stand zu halten, befinden sich Unternehmen und ihre Beschäftigten in einem kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess.

In einer komplexen und wissensintensiven Arbeitswelt kommt es dabei zu einer zunehmenden Auflösung von zeitlichen, räumlichen, hierarchischen, sozialen und sachlichen Strukturen betrieblich organisierter Arbeit. Beschäftigte werden zunehmend mit der Anforderung konfrontiert, ihre Ressourcen und Kompetenzen in den Dienst einer selbstverantwortlich gestalteten Arbeit zu stellen und dabei ihre Arbeit mit ihrem Privatleben immer enger zu verknüpfen.

Zudem erfordert die rapide Entwicklung des Wissens von den Wissensarbeitern eine schnelle Anpassung an neue Situationen, Praktiken und Konditionen und somit ein permanentes und lebenslanges Lernen. Häufig bleibt im Arbeitsalltag jedoch kaum Zeit zum Lernen oder zur gezielten Weiterqualifizierung und mit diesem Zeit- und Lerndruck steigt die Gefahr einer Imbalance von Arbeiten, Lernen und Privatleben. Diese Herausforderungen stellen sich nicht nur den Mitarbeitern, sondern sind auch Anforderungen an Führungskräfte und Personalentwickler.

Ein institutionalisiertes Personalentwicklungsinstrument, wie das hier im Folgenden vorgestellte Work-Learn-Life-Balance (WLLB)-Mitarbeitergespräch, greift diese Herausforderungen proaktiv auf, indem es eine individuelle und ausgewogene Vereinbarkeit der Bereiche Arbeit, Lernen und Leben unterstützt. Durch WLLB-Mitarbeitergespräche zwischen Führungskräften und Beschäftigten wird die Reflexion der persönlichen Work-Learn-Life-Balance angestoßen, Imbalancen in diesen Bereiche werden aufgedeckt und der Weg zu einer gemeinsamen Lösungsfindung voran getrieben.

Das WLLB-Mitarbeitergespräch wurde als eine betriebliche Maßnahme zur Verbesserung der Work-Learn-Life-Balance im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Praxis-Forschungsprojekts „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“ (www.allwiss.de) erarbeitet und in der Praxis erprobt. Die Entwicklung dieses und weiterer Instrumente erfolgte in der Zusammenarbeit eines interdisziplinären Projektteams aus Forscherinnen und Forschern der Universität Trier, des Instituts für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (Inmit) und der Hochschule RheinMain Wiesbaden mit dem Praxis-Partnerunternehmen Human Solutions GmbH, Kaiserslautern (www.human-solutions.com).

Die vorliegende Handreichung für Führungskräfte zum WLLB-Mitarbeitergespräch dient als Praxishilfe für Unternehmen, die im Rahmen einer modernen mitarbeiterorientierten Personalarbeit WLLB-Mitarbeitergespräche einführen und institutionalisieren möchten.

Die Handreichung befindet sich als Download auf den Projektinternetseiten www.allwiss.de. Dort finden Sie auch weitere Instrumente für Unternehmen und ihre Beschäftigten zur Verbesserung der Work-Learn-Life-Balance, die im Rahmen des Projektes „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“ mit betrieblichen Praxis-Partnern entwickelt und erprobt wurden. Dazu gehören u.a. der Allwiss - UnternehmensCheck zur WLLB-Diagnose in Unternehmen und der Moderations-Leitfaden zur WLLB-Teamanalyse.

2. Anmerkungen zur Handreichung

Die hier vorliegende Handreichung richtet sich an Führungskräfte. Sie versteht sich als Handlungsanleitung für die Umsetzung von WLLB-Mitarbeitergesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Checklisten und Reflexionsfragen bzw. Leitfragen helfen bei der Bearbeitung und Überprüfung von inhaltlichen und formal-organisatorischen Aspekten. Somit erfahren Sie mehr über die genaue Vorgehensweise des Instruments sowie Aufbau und Struktur des Verfahrens.

Das Mitarbeitergespräch soll dazu dienen, Arbeitsaufgaben und -bedingungen zu besprechen sowie Ideen der Mitarbeiter in den Arbeitsablauf einzubinden. Auch Probleme, Missverständnisse (arbeitsbezogen und persönlich) sowie Lern- und Entwicklungsbedarfe des Mitarbeiters können im WLLB-Mitarbeitergespräch thematisiert werden. Gleichzeitig erhält die Führungskraft eine Rückmeldung über ihr eigenes Führungsverhalten und kann Feedback an einzelne Mitarbeiter geben.

Diese Handreichung informiert zunächst allgemein über das Instrument WLLB-Mitarbeitergespräch und geht anschließend auf die Rahmenbedingungen sowie die einzelnen Abschnitte des Gesprächs ein. Kommunikationstechniken und -methoden, die für Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sinnvoll angewendet werden können, runden die Handreichung ab. Im Abschnitt B befindet sich der WLLB-Fragenkatalog, auf dessen Grundlage das Gespräch sowohl durch die Führungskraft als auch den Mitarbeiter vorbereitet und durchgeführt wird. Zur Dokumentation von WLLB-Mitarbeitergesprächen enthält Abschnitt C das Ergebnisprotokoll zum WLLB-basierten Mitarbeitergespräch sowie zum Follow-Up des WLLB-basierten Mitarbeitergesprächs.

3. Das WLLB-Mitarbeitergespräch

Das WLLB-Mitarbeitergespräch mit dem WLLB-Fragenkatalog erfüllt folgende Funktionen:

- Unterstützung bei der Abklärung und Optimierung der Rahmenbedingungen für das Lernen im beruflichen und privaten Kontext
- Klärung möglicher Lernhindernisse im beruflichen und privaten Kontext
- Identifizierung und Mobilisierung von Ressourcen, um insgesamt gezielter und effektiver die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern zu können.

Je nach Ausgangssituation kann es sich beim Anwendungskontext für den WLLB-Fragenkatalog um formalisierte Mitarbeitergespräche, wie beispielsweise Beurteilungsgespräch, Entwicklungsgespräch, Zielerreichungsgespräch bzw. Zielvereinbarungsgespräch handeln oder um einen geäußerten Entwicklungswunsch, der dann in ein Mitarbeitergespräch mündet.

Übersicht: Anwendungsbeispiele für den WLLB-Fragenkatalog



Der WLLB-Fragenkatalog ist dabei ein zentraler Baustein dieser verschiedenen Formen von Mitarbeitergesprächen und umfasst Fragen, die sowohl die derzeitige Arbeitssituation thematisieren als auch einen Ausblick auf die kommende Arbeitsperiode ermöglichen. Dabei werden die folgenden vier Themenfelder berücksichtigt:

- a) **Arbeitsaufgaben**
- b) **Arbeitsumfeld, Arbeits- und Lerninfrastruktur**
- c) **Zusammenarbeit und Führung**
- d) **Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven, Kompetenzentwicklung**

Innerhalb dieser vier Themenfelder sind die Fragen so strukturiert, dass eine Abklärung folgender Themen vorgenommen werden kann:

Entwicklungswille/ -bereitschaft/ -motivation

Hierbei werden die grundsätzliche Einstellung des Beschäftigten zum Thema Lernen sowie das Interesse und die persönliche Motivation an einer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung abgeklärt.

Entwicklungsinhalte

Hier ist zu prüfen, ob ein Lernbedarf für jetzige oder zukünftige Aufgaben vorliegt und wie das Lernen konkret gestaltet werden kann.

Entwicklungshindernisse

Im Fokus steht hier die Frage, ob kurz-/mittel-/langfristige Hindernisse in der Arbeit oder im Privatleben des Mitarbeiters für das Lernen vorliegen.

Entwicklungsunterstützung

Sind die möglichen Hindernisse im beruflichen und privaten Alltag identifiziert, so wird gemeinsam mit dem Mitarbeiter geprüft, welche WLLB-förderliche Unterstützung für das Lernen seitens des Unternehmens, des Vorgesetzten und der (Team-)Kollegen notwendig ist.

4. Rahmenbedingungen für das WLLB-Mitarbeitergespräch

Zunächst sollten für das WLLB-Mitarbeitergespräch geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden. Die wichtigsten Rahmenbedingungen sind ausreichend Zeit und ein Ort, der ein ungestörtes Gespräch zulässt. Das Gespräch sollte nicht unter Zeitdruck stattfinden und bei der Wahl des Gesprächsortes ist darauf zu achten, dass Störungen ausgeschlossen werden und eine angenehme Gesprächsatmosphäre herrscht.

Der Gesprächstermin sollte den Beteiligten mindestens zwei Wochen vorab bekannt sein, damit die Gesprächspartner ausreichend Zeit haben, sich auf das Gespräch vorzubereiten. Die Einladung umfasst dabei bestimmte Aspekte: Neben einer rechtzeitigen Terminabstimmung sollte dem Beschäftigten der Anlass und das zu besprechende Thema mitgeteilt werden. Um dem Mitarbeiter die Möglichkeit zur Vorbereitung zu geben, ist es erforderlich, dem Beschäftigten den zum Einsatz kommenden Fragenkatalog nicht nur rechtzeitig zur Verfügung zu stellen, sondern auch ihn bei der Zusammenstellung des individuell zugeschnittenen WLLB-Fragenkatalogs zu beteiligen. Stimmen Sie daher den von Ihnen priorisierten WLLB-Fragenkatalog mit dem Mitarbeiter im Vorfeld ab und räumen Sie ihm die Möglichkeit ein, die von Ihnen ausgewählten Themen und Fragen zusätzlich um solche zu ergänzen, die der Mitarbeiter noch in das WLLB-Gespräch aufgenommen haben möchte. Darüber hinaus ist eine Sensibilisierung des Mitarbeiters, durch Sie (als Führungskraft), für die WLLB-Thematik im Unternehmenskontext für den Gesprächsverlauf hilfreich. Um eine gute Basis zu schaffen, empfiehlt es sich, dass Sie als Führungskraft den Mitarbeiter bereits bei der Gesprächseinladung darauf hinweisen, dass das Gespräch vertraulich ist. Sollte sich im Verlauf des Gesprächs herausstellen, dass die zur Bewältigung eines vertraulichen Problems hinzuzuziehenden Maßnahmen das Einbeziehen von Dritten voraussetzen, so ist dies mit dem Mitarbeiter zu besprechen.

Sollte das Gespräch durch einen Mitarbeiter der Personalabteilung protokolliert werden, muss bei der Terminabstimmung neben dem Gesprächspartner (Mitarbeiter) auch die Personalabteilung rechtzeitig einbezogen werden.

Generell sollte berücksichtigt werden

- ☒ Das Mitarbeitergespräch wird mindestens einmal im Jahr vom Vorgesetzten angeboten.
- ☒ Die Initiative geht vom Vorgesetzten aus, den Mitarbeitern sollte aber auch die Möglichkeit gegeben werden, das Gespräch einzufordern.
- ☒ Zwischen zwei Mitarbeitergesprächen sollten nicht mehr als 12 Monate liegen.
- ☒ Für das Mitarbeitergespräch sollten 1,5 bis 2 Stunden Zeit eingeplant werden.
- ☒ Bei der Festlegung des Termins (am besten ca. zwei Wochen vorher) informiert die Führungskraft den Mitarbeiter über Sinn und Zweck des Mitarbeitergesprächs und stimmt mit dem Mitarbeiter den zum Einsatz kommenden Fragenkatalog für seine Vorbereitung auf das Gespräch ab.
- ☒ Es ist ein Ergebnisprotokoll anzufertigen für den Vorgesetzten, den Mitarbeiter und die Personalakte.

5. Planung und Erstellung des priorisierten Fragenkatalogs für das WLLB-Mitarbeitergespräch

Der umfangreiche WLLB-Fragenkatalog, den Sie in Abschnitt B finden, gliedert sich in zwei Teile: Die Fragen in Teil I beziehen sich auf das vorangegangene Mitarbeitergespräch und die getroffenen Vereinbarungen und sollten vollständig im Mitarbeitergespräch bearbeitet werden, falls bereits ein solches Gespräch in der Vergangenheit geführt worden ist.

Wählen Sie in Teil II des Fragenkatalogs jene Punkte aus, die Sie im Mitarbeitergespräch besprechen wollen. Es ist eine Auswahl bzw. eine Priorisierung der Themenfelder nach Führungskraft und Mitarbeiter notwendig, da der gesamte Fragenkatalog den zeitlichen Rahmen des Mitarbeitergesprächs übersteigen würde. Am Ende der Vorbereitung sollte Ihnen ein individuell zugeschnittener und priorisierter Fragenkatalog vorliegen, den Sie mit Ihrem Mitarbeiter abgestimmt haben. Zu beachten ist hier der Work-Learn-Life-Balance-Kontext des einzelnen Mitarbeiters. Das bedeutet, dass die Klärung und Optimierung der Rahmenbedingungen vor dem Hintergrund der bestehenden Ressourcen, aber auch der Hemmnisse sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext, erfolgen sollte.

Stellen Sie daher sicher, dass Sie bei der Zusammenstellung Ihres priorisierten Gesprächsleitfadens gerade solche Fragen, die sich auf die Ressourcen und Hindernisse im beruflichen und im privaten Kontext beziehen, nicht ausschließen. Um zu gewährleisten, dass Ihr priorisierter WLLB-Fragenkatalog auch solche Themen umfasst, bei denen der Mitarbeiter Klärungs- bzw. Handlungsbedarf hat, stimmen Sie den zum Einsatz kommenden Fragenkatalog mit Ihrem Mitarbeiter im Vorfeld ab. Machen Sie sich bei Ihrer Gesprächsvorbereitung zu einzelnen Punkten Notizen, wenn Ihnen dazu Positives, Negatives oder ein konkretes Beispiel aus der Arbeitspraxis mit dem Mitarbeiter einfällt.

Als weitere Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch ist die Sichtung der (gegebenenfalls) bereits vorhandenen Protokolle von Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen, Potentialanalysen und Stellenbeschreibungen hilfreich. Es ist nützlich, wenn diese Unterlagen auch während des Gesprächs zur Verfügung stehen, um bei Rückfragen oder Missverständnissen aussagekräftige Angaben liefern zu können.

Koordinieren Sie mit der Personalabteilung die Erstellung des Protokolls, falls das Gespräch durch einen Mitarbeiter der Personalabteilung protokolliert werden soll.

Leitfragen zur Vorbereitung

- Habe ich mit dem Mitarbeiter einen priorisierten Gesprächsleitfaden entwickelt? Und habe ich dabei den WLLB-Kontext des Mitarbeiters berücksichtigt?
- Habe ich mir Notizen zum Gesprächsleitfaden (Positives/Negatives/Beispiele) gemacht?
- Habe ich alle vorhandenen Unterlagen (ältere Protokolle von Mitarbeitergesprächen, Potentialanalysen, Stellenbeschreibung,...) gesichtet und vorliegen?
- Wer unterstützt ggf. aus der Personalabteilung (Protokoll)?
- Fehlen mir noch Informationen?

6. Durchführung des WLLB-Mitarbeitergesprächs

Beim WLLB-Mitarbeitergespräch gehen Sie gemeinsam mit dem Beschäftigten den für das Gespräch priorisierten Fragenkatalog durch. Nutzen Sie dabei die Kommunikationshinweise, die Sie im Gliederungspunkt „Gesprächsführung“ finden. Führen Sie einen echten Dialog statt eines Interviews oder eines Monologs – nur so kommen Sie und der Mitarbeiter ins Gespräch und die wichtigen Dinge zur Sprache. Dabei ist es wichtig, dass auch der Mitarbeiter seine Sichtweise (Stellungnahme/ Kritik/Wünsche) äußern kann. Bedeutsam ist, zu Beginn des Gesprächs nochmals auf das Ziel des Gesprächs und die Einbindung in die Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens hinzuweisen.

Stellen Sie sicher, dass im Protokoll zu dem Gespräch (ggf. Protokollant aus der Personalabteilung) mindestens folgende Punkte festgehalten werden (siehe hierzu die Vorlage in Abschnitt C.1):

- Was sind die zentralen Themen, die besprochen werden?
- Was soll verändert werden?
- Wie soll es verändert werden?
- Wer oder was kann dabei helfen?
- Bis wann soll die Maßnahme umgesetzt werden?
- Wie lässt sich die Veränderung durch die Maßnahme messen oder beobachten?

Die Ergebnisse und Maßnahmen, die während des Gesprächs vereinbart werden, müssen in das Protokoll (siehe hierzu die Vorlage in Abschnitt C.1) aufgenommen werden, um eine beiderseitige Verbindlichkeit zu schaffen. Bei sehr allgemeinen Zielen ist es notwendig, Indikatoren zu formulieren, an denen die konkrete Zielerreichung beobachtet bzw. gemessen werden kann. Das datierte Protokoll und die einzelnen Vereinbarungen müssen von den Gesprächspartnern (Führungskraft und Mitarbeiter) überprüft und unterzeichnet werden.

Reflexionsfragen zur Durchführung

- Beachte ich die entsprechenden Kommunikationstechniken? (siehe Gliederungspunkt „Gesprächsführung“)
- Führe ich einen Dialog „auf Augenhöhe“?
- Gebe ich dem Mitarbeiter Raum und Zeit zur Darstellung seiner Perspektive und eigenen Meinung?
- Konnten konkrete Vereinbarungen/Ziele zur Optimierung der WLLB-Situation formuliert werden?

7. Nachbearbeitung des WLLB-Mitarbeitergesprächs

Alle Beteiligten (Führungskraft, Mitarbeiter und ggf. Personalabteilung) erhalten eine Kopie des datierten und unterzeichneten Ergebnisprotokolls. Die Erfahrungen im Projekt „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“ zeigen, dass durch ein Mitarbeitergespräch, das ausdrücklich WLLB-bezogene Themen beinhaltet, Reflexionsprozesse bei allen Beteiligten angestoßen werden. Daher ist es hilfreich, wenn alle Beteiligten für eventuelle Rückfragen offen sind. Es empfiehlt sich im Nachgang des Gesprächs noch einmal zu prüfen, ob die relevanten Themen ausführlich besprochen wurden. Falls noch Bedarf besteht, kann an dieser Stelle ein ergänzendes Gespräch sinnvoll sein.

Die Führungskraft und der Mitarbeiter sollten, je nach den vereinbarten Maßnahmen, jedoch spätestens vier bis sechs Monate nach dem Gespräch, ein Follow-Up-Gespräch führen, um zu kontrollieren, ob die im Ergebnisprotokoll vereinbarten Maßnahmen und Prozesse angestoßen und umgesetzt sind sowie ob und inwiefern Optimierungsbedarf besteht. Falls keine der im Protokoll festgehaltenen Vereinbarungen in diesem Zeitraum erfüllt werden bzw. angestoßen worden sind, sind im Rahmen des Follow-Up-Gesprächs Gründe hierfür zu ermitteln sowie Vereinbarungen erneut zu treffen und zu protokollieren (siehe hierzu die Vorlage in Abschnitt C.2). Als Führungskraft sollten Sie nach diesem Zeitraum den Mitarbeiter auch auffordern, über die persönliche WLLB-Zufriedenheit zu reflektieren und zu prüfen, ob sich hierbei Veränderungen eingestellt haben. Es ist hilfreich, wenn im darauffolgenden Follow-Up-Gespräch das Ergebnisprotokoll dieses vorangegangenen (ersten) Gesprächs Gegenstand ist.

Leitfragen zur Nachbereitung

- Hat jeder Beteiligte ein detailliertes und unterzeichnetes Protokoll erhalten inklusive Fragenkatalog als Anlage?
- Sind wirklich alle relevanten Themen besprochen?
- Sind konkrete Maßnahmen vereinbart?
- Ist ein weiteres (informelles) Gespräch nötig?
- Wurde ein Termin für ein Follow-Up-Gespräch vereinbart?

8. Gesprächsführung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

Kommunikation besteht nicht nur aus Sprache, sondern aus einer Vielzahl an Elementen. So verraten Mimik und Gestik manchmal mehr als die eigentlichen Worte ausdrücken. Zu beachten ist, dass der nonverbale Teil (Mimik, Gestik und Körperhaltung) 38 % und der paraverbale Teil (Stimmeigenschaften und Sprechverhalten) 55 % der Kommunikation ausmachen. Das heißt, gemeinsam sind diese beiden Teile für 93 % der Kommunikation verantwortlich – lediglich 7 % der Kommunikation fallen auf den verbalen Bereich, also das, was inhaltlich gesagt wird!

Führung, Kommunikation und Information gehören untrennbar zusammen. Der Mitarbeiter ist nicht als Befehlsempfänger zu sehen, sondern als Kommunikationspartner. Dementsprechend sollten Respekt und Wertschätzung, die Meinungsverschiedenheiten nicht ausschließen, das Mitarbeitergespräch prägen.

Mit folgenden Verhaltensweisen können Sie die erfolgreiche Kommunikation im Mitarbeitergespräch fördern:

- Interesse am Sachverhalt ohne vorgefasste Meinungen oder Vorurteile
- Bemühung um Objektivität und Vermeidung von suggestiver Beeinflussung
- Verzicht auf wertendes oder moralisches Urteil
- Verzicht auf Interpretation, wenn keine Daten und Fakten vorliegen
- Offenheit gegenüber allen Fakten, Meinungen und Daten

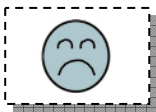
Das aktive Zuhören und das Widerspiegeln dessen was der Gesprächspartner sagt, tragen zu einer dialogischen Gesprächsführung bei. So ist es notwendig, sich durch das Spiegeln bewusst Gedanken über das Gesagte zu machen. Durch aktives Zuhören ist eine höhere Informationsgewinnung möglich.

Achten Sie in der Gesprächsführung darauf, dass Sie Techniken der Gesprächsförderung (Do's) gezielt einsetzen und Gesprächsstörer (Dont's) vermeiden.



Gesprächsförderer (Do's) der Kommunikation

Gesprächsförderer (Do's)	Beispiele für Redewendungen
Offene Fragen	<i>Wie sehen Sie das?</i>
Nachfragen	<i>Was meinen Sie mit „vielleicht“? Sie sagen: „irgendwie“? Meinen Sie, dass...?</i>
Zielorientierte Fragen	<i>Was könnte Ihre (Ausbildungs-/Lern-)Situation verbessern?</i>
Aufmerksamkeit signalisieren, aktiv Zuhören	<i>Mhm, ja, aha (Blickkontakt, Nicken)</i>
Zusammenfassen, Umschreiben	<i>Sie meinen, dass ...</i>
Klären, auf den Punkt bringen	<i>Wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es Ihnen also ... und nicht ...</i>
Wünsche herausarbeiten	<i>Sie möchten also am liebsten ...? Ihnen ist vor allem wichtig, ...</i>
Gefühle ansprechen	<i>Sie fühlen sich dann herabgesetzt? Sie sind enttäuscht?</i>
Ich-Botschaften senden, Konflikte konstruktiv ansprechen	<i>Ich habe den Eindruck, ... Ich wurde jetzt drei Mal hintereinander unterbrochen. Das ärgert mich, weil ich kaum zu Wort komme.</i>
Positive Formulierungen	<i>Gerne, schön, klar, gut, ...</i>
Namentliche Ansprache	<i>Ja, Herr Maier ...</i>
Verständnis signalisieren	<i>Ich kann gut verstehen, dass ... Das kann ich mir vorstellen.</i>
Verbindlichkeit signalisieren	<i>Ich kümmere mich jetzt sofort darum. Ich kümmere mich bis/zum ... darum.</i>



Gesprächsstörer (Dont's) der Kommunikation

Gesprächsstörer (Dont's)	Beispiele für Redewendungen
Du-/Sie-Botschaften	<i>Sie hätten auf jeden Fall ...</i>
Vorwürfe machen, Verallgemeinern	<i>Ständig musst Du alles weitererzählen.</i>
Reizformulierungen	<i>Ich prüfe das. Dafür bin ich nicht zuständig. Aber / Trotzdem / Doch / Nur / ...</i>
Herunterspielen	<i>Das ist doch nicht so schlimm. Da müssen wir alle mal durch.</i>
Ausfrage	<i>Warum haben Sie sich nicht früher gemeldet?</i>
Unterstellungen machen	<i>Sie regen sich ja nur auf, weil ... Das liegt nur daran, dass Sie ...</i>
Bewerten	<i>Sie denken da falsch ... So kommen Sie nicht weiter ...</i>
Befehlen	<i>Zuerst beruhigen Sie sich mal ... Sie müssen halt ...</i>
Belehren	<i>Das habe ich Ihnen vorhin schon erklärt.</i>
Warnen und Drohen	<i>Denken Sie an die Folgen. Das würde ich mir aber genau überlegen.</i>
Lebensweisheiten	<i>Wer einmal lügt ... Ohne Fleiß kein Preis.</i>
Killerphrasen	<i>Das haben wir schon immer so gemacht. Du immer mit Deinen Ideen!</i>
Weichmacher	<i>Irgendwie, eigentlich, vielleicht, eventuell, ...</i>

B. Fragenkatalog zum WLLB- Mitarbeitergespräch

- 1. Umfänglicher Fragenkatalog als Printversion**
- 2. Umfänglicher Fragenkatalog als online-basierte Version**



B. Fragenkatalog zum WLLB-Mitarbeitergespräch

1. Umfänglicher Fragenkatalog als Printversion

Betrachten Sie die folgenden Themenfelder und die dazugehörigen Fragen als „Pool“. Aus den im Folgenden aufgeführten Themen werden für das jeweilige WLLB-Mitarbeitergespräch von der Führungskraft bei der Gesprächsvorbereitung die relevanten Themen mit den dazugehörigen Fragen ausgewählt. So entsteht der individuelle, priorisierte Fragebogen für das jeweilige WLLB-Gespräch mit dem Mitarbeiter. Zu beachten ist hierbei der Work-Learn-Life-Balance-Kontext des einzelnen Mitarbeiters. Das bedeutet, dass die Klärung und Optimierung der Rahmenbedingungen vor dem Hintergrund der bestehenden Ressourcen, aber auch der Hemmnisse sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext, erfolgen sollte. Stellen Sie daher sicher, dass Sie bei der Zusammenstellung Ihres priorisierten Gesprächsleitfadens gerade solche Fragen, die sich auf die Ressourcen und Hindernisse im beruflichen und im privaten Kontext beziehen, nicht ausschließen. Stimmen Sie im nächsten Schritt den von Ihnen zugeschnittenen WLLB-Fragenkatalog mit Ihrem Mitarbeiter ab und räumen Sie ihm die Möglichkeit ein, die von Ihnen ausgewählten Themen und Fragen zusätzlich um solche zu ergänzen, die der Mitarbeiter noch in das WLLB-Gespräch aufgenommen haben möchte.

Themen des Fragenkatalogs im Überblick

(Teil I)	Rückblick auf die vergangene Arbeitsperiode
(Teil II)	Derzeitige Arbeitssituation und Ausblick auf die kommende Arbeitsperiode
a) Arbeitsaufgaben	- Planung, Organisation und Erfüllung der Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe - Überforderung oder Unterforderung - Qualifikation, Kenntnisse, Fertigkeiten, Kompetenzen
b) Arbeitsumfeld, Arbeits- und Lerninfrastruktur	- Gestaltung des Arbeitsplatzes - Technische Hilfsmittel und Arbeitsmaterialien - Arbeitszeitregelung - Flexible Arbeitszeitmodelle (u.a.) Teilzeitmodelle - Körperliche Belastungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen
c) Zusammenarbeit und Führung	- Zusammenarbeit mit Kollegen und anderen Bereichen - Informationsaustausch, Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter - Bei Mitarbeitern, die selbst Führungsfunktion haben
d) Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven	- Veränderungen, die auf das Unternehmen, den Bereich, das Team oder den einzelnen Mitarbeiter zukommen - Kompetenzentwicklung, Aufstiegsmöglichkeiten oder berufliche Perspektiven

Fragenkatalog im Detail

Teil I

Rückblick auf die vergangene Arbeitsperiode

In diesem Teil des Gesprächs werden zunächst – sofern bereits ein WLLB-basiertes Mitarbeitergespräch stattgefunden hat – das vorangegangene WLLB-Mitarbeitergespräch und die getroffenen Vereinbarungen betrachtet.

- Welche Vereinbarungen wurden für den zurückliegenden Zeitraum getroffen? (siehe Protokoll des letzten Mitarbeitergesprächs)
- Was wurde erreicht, was nicht? Warum nicht?
- Was ist seit dem letzten Gespräch gut gelungen? (Beispiele)
- Was ist nicht gut gelungen?
- Welche Gründe sehen Mitarbeiter und Vorgesetzter für das Erreichte/Nichterreichte der gesetzten Ziele/Vereinbarungen?
- Welche (WLLB-)Rahmenbedingungen im beruflichen bzw. privaten Kontext haben die Erreichung des Vereinbarten begünstigt oder ungünstig beeinflusst?
- Waren die zur Verfügung gestellten Ressourcen (z.B. Arbeitsmittel) und Unterstützungsmöglichkeiten seitens des Unternehmens und des Vorgesetzten hinreichend?
- Waren die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar definiert?
- Weitere Anmerkungen zum letzten Mitarbeitergespräch

Teil II

Derzeitige Arbeitssituation und Ausblick auf die kommende Arbeitsperiode

a) Arbeitsaufgaben

Planung, Organisation und Erfüllung der Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe

- Wie viel Prozent, der in der Stellenbeschreibung ausgewiesenen Aufgaben werden regelmäßig erfüllt?
- Welche Aufgaben werden nicht oder nur unzureichend erfüllt und warum?
- Welche Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe sind gut, welche nicht gut organisiert oder geplant? (z.B. Zeiteinteilung, Unterbrechungen, Umfang und Vielschichtigkeit der Arbeitsaufgaben, Vernetzung einzelner Abläufe bzw. Aufgaben)
- Sind Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar definiert?
- Mit wem muss der Mitarbeiter kooperieren und welche Schnittstellen müssen mit einbezogen werden?
- Was soll verändert/verbessert werden und von wem?

Überforderung oder Unterforderung

- In welchen Bereichen besteht eine Über- oder Unterforderung des Mitarbeiters und warum? (z.B. Aufgaben- und Arbeitsmenge, Qualitätsanforderungen, Wissen und Kenntnisse, Kompetenzen)
- Können die Fähigkeiten und Kenntnisse des Mitarbeiters voll eingebracht werden?
- Können die Aufgaben mit den bisherigen Fähigkeiten des Mitarbeiters bewältigt werden?
- Worin zeigt sich die Über- oder Unterforderung? (z.B. Fehlerhäufigkeit, fehlende Freude an der Arbeit, Resignation, Leistungsschwankungen, Nachlassen der Konzentration, körperliche und gesundheitliche Beeinträchtigungen, Anspannung, Unzufriedenheit, Krankenstand)



Qualifikation, Kenntnisse, Fertigkeiten, Kompetenzen

- Welche Stärken/Interessen des Mitarbeiters sollten besser genutzt werden?
- Welche Entwicklungsperspektiven sind denkbar? (z.B. Jobenlargement, Übernahme neuer Aufgaben, Übernahme von Führungsverantwortung, Wechsel in einen anderen Bereich)
- Welche Vorstellungen hat der Mitarbeiter bzgl. persönlicher Weiterentwicklung im Unternehmen?
- Welche Veränderungsbereitschaft bringt der Mitarbeiter mit?
- Wo besteht zur Bewältigung der heutigen bzw. künftigen Aufgaben (Weiter-)Bildungsbedarf?
- Welche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (formales Lernen, z.B. in Form von Kursen, Seminaren, Workshops, Lehrgängen, Fernstudium etc.) erscheinen sinnvoll, um die heutige bzw. künftige Arbeit besser erledigen zu können?
- Kann es zeitliche Überschneidungen mit anderen beruflichen Notwendigkeiten geben (z.B. Dienstreisen und andere feste Termine)?
- Welche Maßnahmen des informellen Lernens erscheinen sinnvoll, um die heutige bzw. künftige Arbeit besser erledigen zu können? (z.B. Vereinbarung von regelmäßigen themenspezifischen Kick-Off-Meetings zur Förderung des Austauschs mit den Kollegen, Anschaffung von Fachbüchern, Zeitschriften, Messe-Besuche)
- Welche Rahmenbedingungen im Privatleben sind zu berücksichtigen? (Hier sind eher permanente/langfristige Bedingungen zu sehen. Dies könnten sein: ein Pflegefall in der Familie, eine Behinderung, eine chronische Krankheit, Kinderbetreuung und -erziehung, Ehrenamt etc.)
- Mit welchen Veränderungen/Einschränkungen im privaten Kontext können die Maßnahmen des formalen/informellen Lernens einhergehen?
- Welche Ressourcen und Unterstützungsmaßnahmen sollen/können seitens des Unternehmens, der Führungskraft, des Teams oder der Kollegen zur Verfügung gestellt werden? (z.B. finanzielle Betreuungsunterstützung für Kinder und/oder pflegebedürftige Personen im Privathaushalt, Flexibilisierung der Arbeitszeiten, personelle Unterstützung zur Kompensation von Ausfallzeiten während der Weiterbildung)
- Weitere Vorschläge zum Punkt Arbeitsaufgaben

Teil II

Derzeitige Arbeitssituation und Ausblick auf die kommende Arbeitsperiode

b) Arbeitsumfeld, Arbeits- und Lerninfrastruktur

Gestaltung des Arbeitsplatzes

- Ist der Arbeitsplatz ergonomisch optimal gestaltet? (z.B. Geräuschkulisse, Beleuchtung, Räumlichkeiten, Mobiliar)

Technische Hilfsmittel und Arbeitsmaterialien

- In welchem Zustand sind die Arbeitsmittel, welche Mittel fehlen oder müssen erneuert werden (z.B. Hard- und Software, Werkzeuge etc.)?
- Wie muss der Arbeitsplatz nachgerüstet bzw. ausgerüstet werden, damit das informelle Lernen erleichtert/ermöglicht wird? (Damit informelles Lernen am Arbeitsplatz ermöglicht werden kann, sollte der Arbeitsplatz z.B. mit Lernsoftware, mit Lern- und Arbeitsaufgaben, mit einem Modell, um neue Techniken, Verfahren etc. zu erlernen, mit Büchern, mit Zeitschriften etc. ausgerüstet sein)
- Welche strukturellen/organisatorischen Regelungen/Änderungen müsste es geben, damit informelles Lernen erleichtert/ermöglicht wird? (Strukturelle Regelungen, die informelles Lernen fördern, sind z.B. Team- und Projektarbeit, Coaching, Mentoring, Communities of Practice, Innovationszirkel, Jobrotation, Tandemarbeit etc.)

Arbeitszeitregelung

- Welche Regelungen haben sich bewährt bzw. sind wenig hilfreich?
- Welche Änderungen könnten hilfreich sein, um eine Vereinbarkeit von Work-Learn-Life-Balance zu fördern? (z.B. Flexibilität, Vertretungsregelung, Urlaub, Einrichtung von Lernzeitfenstern)

Flexible Arbeitszeitmodelle (u.a.) Teilzeitmodelle

- Welche flexiblen Arbeitszeitmodelle (z.B. Teilzeitmodelle) haben sich bewährt bzw. welche sind wenig hilfreich?
- Welche Änderungen in der Arbeitszeitgestaltung könnten hilfreich sein, um eine Verbesserung der Work-Learn-Life-Balance zu fördern?

Körperliche Belastungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen

- Welche Faktoren am Arbeitsplatz (z.B. Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsaufgaben, die Zusammenarbeit mit Kollegen, Team, Führungskraft etc.) begünstigen körperliche Belastungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen und wie äußern sich diese Beeinträchtigungen? (z.B. Rückenschmerzen, erhöhter Blutdruck, erhöhte Reizbarkeit, Fehlzeiten, Frustration, Resignation, Fehlerhandlungen und Leistungsschwankungen, kontraproduktives Verhalten, psychosomatische Beschwerden)
- Was kann getan werden, um die Situation zu verbessern (z.B. Vermeidung von Über- oder Unterforderung, Klärung von Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen, Vermeidung von widersprüchlichen Arbeitsanforderungen, bessere Aufgabenplanung und -organisation, Optimierung der Zusammenarbeit mit Kollegen, Team, Führungskraft, Unterstützung und Wertschätzung) und von wem?
- Weitere Vorschläge zum Punkt Arbeitsumfeld

Teil II

Derzeitige Arbeitssituation und Ausblick auf die kommende Arbeitsperiode

c) Zusammenarbeit und Führung

Zusammenarbeit mit Kollegen und anderen Bereichen

- Wo funktioniert die Zusammenarbeit mit Kollegen und anderen Bereichen gut, wo weniger gut? (Bitte Beispiele benennen zu den Themen Arbeitsklima, Informationsaustausch, Wertschätzung und Anerkennung bei der Arbeit, gegenseitige Unterstützung)
- Was sollte bei der Zusammenarbeit verbessert werden?
- Wie ist das zu tun?
- Wer ist daran zu beteiligen?
- Bis wann muss es getan werden?

Informationsaustausch, Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter

- In welchen Bereichen ist der Informationsaustausch gut, in welchen könnte er verbessert werden? (z.B. Klarheit von Prioritäten und Aufgaben, Transparenz von Entscheidungen, Klarheit der Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche)
- Wie könnte der Informationsaustausch verbessert werden? (Vorschläge für Maßnahmen)
- Auf welchen Gebieten ist die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter gut? (Beispiele)
- An welchen Stellen kann sie verbessert werden und wenn ja, wie? (z.B. Delegation von Aufgaben, Koordination von Aufgaben, Widerspruchsfreiheit bei Vergabe von Arbeitsaufgaben, Handlungs- und Entscheidungsspielraum)
- In welchen Situationen stimmt der gegenseitige Umgang, in welchen könnte er verbessert werden? (z.B. Wertschätzung und Anerkennung, Unterstützung bei der Arbeit, Unterstützung bei der persönlichen Weiterentwicklung, Feedback, Umgang mit Konflikten)

Bei Mitarbeitern, die selbst Führungsfunktion haben

- Wo ist die Zusammenarbeit mit unterstellten Mitarbeitern gut, an welchen Stellen könnte sie verbessert werden und wie?
- Wie kann die Führungskraft den Mitarbeiter für seine Führungsaufgaben unterstützen?
- Weitere Vorschläge zum Punkt Zusammenarbeit und Führung

Teil II

Derzeitige Arbeitssituation und Ausblick auf die kommende Arbeitsperiode

d) Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

Veränderungen, die auf das Unternehmen, den Bereich, das Team oder den einzelnen Mitarbeiter zukommen

- Welche Veränderungen finden statt oder sind in naher Zukunft geplant? (z.B. personelle Veränderungen, neue Regelungen, neue Projekte)
- Welche Schwerpunkte sind im nächsten Jahr zu setzen?
- Was ist für die Umsetzung der Schwerpunkte zu tun?
- Mit wem muss der Mitarbeiter kooperieren, und welche Schnittstellen müssen mit einbezogen werden?
- Gibt es für die Umsetzung Lern- und Qualifizierungsbedarfe und wenn ja, welche?
- Besteht für die Umsetzung Bedarf an einer neuen Planung und Organisation der Arbeitsabläufe (z.B. andere Zeiteinteilung, neue Vernetzung einzelner Aufgaben, neue Aufgabenverteilung, neue Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche)?
- Besteht für die Umsetzung Bedarf an einer andersartigen/neuen Ausstattung des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitsmittel?
- Welche Rahmenbedingungen im Privatleben sind hierbei zu berücksichtigen? (Hier sind eher permanente/langfristige Bedingungen zu sehen. Dies könnten sein: ein Pflegefall in der Familie, eine körperliche/geistige Behinderung, eine chronische Krankheit, Kinderbetreuung und -erziehung etc.)
- Mit welchen Veränderungen im privaten Kontext gehen Veränderungen, die auf das Unternehmen, den Bereich, das Team oder den Mitarbeiter zukommen, einher?
- Welche Ressourcen/Unterstützungsmaßnahmen sollen/können seitens des Unternehmens, der Führungskraft, des Teams oder der Kollegen zur Verfügung gestellt werden? (z.B. finanzielle Betreuungsunterstützung für Kinder und/oder pflegebedürftige Personen im Privathaushalt, Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Personelle Unterstützung zur Kompensation von Ausfallzeiten während der Weiterbildung)
- Wie kann der Erfolg der Umsetzung gemessen werden? Woran wird der Mitarbeiter feststellen können, dass die Umsetzung erfolgreich war?



Kompetenzentwicklung, Aufstiegsmöglichkeiten oder berufliche Perspektiven

- Welche Vorstellungen hat der Mitarbeiter bzgl. seiner persönlichen Weiterentwicklung im Unternehmen?
- Welche Veränderungsbereitschaft bringt der Mitarbeiter mit?
- Welche Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten kommen in Betracht (vertikal oder horizontal)? (z.B. Führungsverantwortung, sach- oder personenbezogen, Jobenlargement oder Aufgaben in anderen Unternehmensbereichen)
- Welche Aufgabengebiete könnten zusätzlich übernommen oder abgegeben werden?
- Was befähigt den Mitarbeiter hierfür? (s. Potentialanalyse des Mitarbeiters)
- Sind hierfür Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich? Wenn ja, welche, in welchem Zeitrahmen und unter welchen Bedingungen?
- Welche Maßnahmen des informellen Lernens wären sinnvoll? (Informelles Lernen erfolgt i.d.R. im Arbeitsprozess/in Zusammenarbeit mit Kollegen, durch Bücher, Zeitschriften, Internet-Recherche, Messe-Besuch, Messe-Auftritt etc.)
- Muss der Arbeitsplatz des Mitarbeiters nachgerüstet bzw. ausgerüstet werden, damit das informelle Lernen erleichtert/ermöglicht wird? (Damit informelles Lernen am Arbeitsplatz ermöglicht werden kann, muss der Arbeitsplatz z.B. mit Lernsoftware, mit Lern- und Arbeitsaufgaben, mit einem Modell, um neue Techniken, Verfahren etc. zu erlernen, mit Büchern, mit Zeitschriften etc. ausgerüstet sein.)
- Welche strukturellen/organisatorischen Regelungen/Änderungen müsste es geben, damit das informelle Lernen erleichtert/ermöglicht wird? (Strukturelle Regelungen, die das informelle Lernen fördern sind z. B. Team- und Projektarbeit, Coaching, Communities of Practice, Innovationszirkel, Jobrotation, Tandemarbeit)
- Welche Rahmenbedingungen im Privatleben sind hierbei zu berücksichtigen? (Hier sind eher permanente/langfristige Bedingungen zu sehen. Dies könnten sein: ein Pflegefall in der Familie, eine körperliche/geistige Behinderung, eine chronische Krankheit, Kinderbetreuung und -erziehung etc.)
- Wie lässt sich die Fort- und Weiterbildungsmaßnahme in die persönliche Lebenssituation des Mitarbeiters integrieren?
- Welche Unterstützungsmaßnahmen seitens des Unternehmens, der Führungskraft, des Teams oder der Kollegen wären hilfreich und möglich?
- Welche Rahmenbedingungen werden vereinbart? (Kostentragung, z.B. Freizeiteinsatz des Mitarbeiters, andere rechtliche Absicherungen; was wird vereinbart, wenn der Mitarbeiter nach dem Abschluss einer kostspieligen Weiterbildung kündigt?)
- Weitere Vorschläge zum Punkt Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

2. Umfänglicher Fragenkatalog als online-basierte Version

Zur Unterstützung bei der Durchführung von WLLB-Mitarbeitergesprächen wurde ein Online-Tool (siehe Screenshots) zum Allwiss - WLLB-Mitarbeitergespräch – basierend auf der Handreichung inklusive Fragenkatalog für Führungskräfte zur Durchführung von Work-Learn-Life-Balance-Mitarbeitergesprächen – entwickelt. Die technischen Umsetzungen erfolgten durch das Praxis-Partnerunternehmen Human Solutions GmbH in engem Austausch und mit Unterstützung von Inmit.

Dieses Personalentwicklungsinstrument dient dazu, WLLB-Mitarbeitergespräche vorzubereiten, durchzuführen, zu protokollieren und den Gesprächsverlauf sowie die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen zu bewerten. Wesentlicher Bestandteil des Online-Tools ist ein Fragebogenmodul, mit dem sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter aus dem umfänglichen Fragenkatalog einen individuellen Gesprächsleitfaden in gegenseitiger Abstimmung zusammenstellen können.

Screenshots: Online-Tool zum Allwiss - WLLB-Mitarbeitergespräch (Startseite; zusammenstellbarer Fragebogen)

Allwiss - WLLB-Mitarbeitergespräch
zur Work-Learn-Life-Balance (WLLB)-Unterstützung

Das **Work-Learn-Life-Balance (WLLB)-Mitarbeitergespräch** zwischen Führungskraft und Mitarbeiter unterstützt eine individuelle und ausgewogene Vereinbarkeit der Bereiche Arbeiten, Lernen und Leben durch Reflexion der persönlichen Work-Learn-Life-Balance. Imbalancen in diesen Bereichen werden aufgedeckt und der Weg zu einer gemeinsamen Lösungsfindung wird voran getrieben. Darüber hinaus lassen sich konkrete Vereinbarungen zur Verbesserung der individuellen Work-Learn-Life-Balance festlegen und ggf. in einen persönlichen Entwicklungsplan des Beschäftigten integrieren.

Das **Online-Tool zum Allwiss - WLLB-Mitarbeitergespräch** basiert auf der Handreichung inklusive Fragenkatalog für Führungskräfte zur Durchführung von Work-Learn-Life-Balance-Mitarbeitergesprächen. Es ist ein Personalentwicklungsinstrument, das dazu dient, WLLB-Mitarbeitergespräche vorzubereiten, durchzuführen, zu protokollieren und den Gesprächsverlauf sowie die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen zu bewerten.

Das Online-Tool ist ein wissenschaftlich fundiertes Unterstützungsinstrument im Kontext einer zukunftsorientierten Personalentwicklung im Handlungsfeld "Work-Learn-Life-Balance". Entwickelt wurde das Online-Tool zum Allwiss - WLLB-Mitarbeitergespräch im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsprojektes Allwiss - Arbeiten-Lernen-Leben (www.allwiss.de). Weitere Informationen? Insbesondere zum wissenschaftlichen Entwickler-Team? Finden Sie im [Impressum](#).

Wählen Sie über die untenstehenden Schaltflächen zunächst **Ihre Funktion (Vorgesetzter oder Mitarbeiter)** im Rahmen des **WLLB-Mitarbeitergesprächs** aus. Weiterführende Informationen und Handlungsanweisungen erhalten Sie anschließend auf den Folgeseiten des Online-Tools. In der Funktion als Vorgesetzter empfiehlt es sich im Vorfeld, die [Handreichung inklusive Fragenkatalog](#) zum WLLB-Mitarbeitergespräch durchzuarbeiten.

Das WLLB-Mitarbeitergespräch, die Handreichung und der Fragenkatalog zur Durchführung von Work-Learn-Life-Balance-Mitarbeitergesprächen ist eine Entwicklung der Wissenschaftlichen Projektpartner Universität Trier, Inmit - Institut für Mittelstandskonomie an der Universität Trier e.V. und Hochschule Rheinlein in Zusammenarbeit mit dem Praxis-Partnerunternehmen Human Solutions GmbH, Kaiserslautern.

...ich bin Vorgesetzter
(Das WLLB-Mitarbeitergespräch wird/wurde von mir geführt/geleitet)

...ich bin Mitarbeiter
(Das WLLB-Mitarbeitergespräch wird/wurde mit mir geführt)

Einleitung/Startseite

Allwiss - WLLB-Mitarbeitergespräch
zur Work-Learn-Life-Balance (WLLB)-Unterstützung

WLLB-Fragenkatalog

Der **umfängliche WLLB-Fragenkatalog** gliedert sich in zwei Teile:

Teil I: Die Fragen in Teil I beziehen sich auf das vorangegangene Mitarbeitergespräch und die getroffenen Vereinbarungen und sollten vollständig im Mitarbeitergespräch bearbeitet werden, falls bereits ein solches Gespräch in der Vergangenheit geführt worden ist.

Teil II: Wählen Sie in Teil II des WLLB-Fragenkatalogs jene Fragen/Themen aus, die Sie im Mitarbeitergespräch besprechen wollen. Es ist eine Auswahl bzw. eine Priorisierung der Themenfelder nach Führungskraft und Mitarbeiter notwendig, da der gesamte Fragenkatalog den zeitlichen Rahmen des Mitarbeitergesprächs übersteigen würde. Am Ende der Vorbereitung sollte Ihnen ein individuell zugeschnittener und priorisierter Fragenkatalog vorliegen, den Sie mit Ihrem Mitarbeiter abstimmen haben. Zu beachten ist hier der Work-Learn-Life-Balance-Kontext des einzelnen Mitarbeiters. Das bedeutet, dass die Klärung und Optimierung der Rahmenbedingungen vor dem Hintergrund der bestehenden Ressourcen, aber auch der Hemmnisse sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext, erfolgen sollte.

II - Diese Frage(n) wurde(n) durch Sie als Vorgesetzten ausgewählt und wird/werden in den vorliegenden individuellen WLLB-Fragebogen aufgenommen.

Teil I: Rückblick auf die vergangene Arbeitsperiode

Welche Vereinbarungen wurden für den zurückliegenden Zeitraum getroffen? (Siehe Protokoll des letzten Mitarbeitergesprächs)

Was wurde erreicht, was nicht? Warum nicht?

Was ist seit dem letzten Gespräch gut gelungen? (Beispiele)

Was ist nicht gut gelungen?

Welche Gründe sehen Mitarbeiter und Vorgesetzter für das Erreichen/Nichterreichen der gesetzten Ziele/Vereinbarungen?

Welche WLLB-Rahmenbedingungen im beruflichen bzw. privaten Kontext haben die Erreichung des Vereinbarten begünstigt oder ungünstig beeinflusst?

Waren die zur Verfügung stehenden Ressourcen (z.B. Arbeitsmittel) und Unterstützungsmöglichkeiten seitens des Unternehmens und des Vorgesetzten hinreichend?

Waren die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar definiert?

Weitere Anmerkungen zum letzten Mitarbeitergespräch

II: Auswahl der Fragen/Themen

Welche Vorstellungen hat der Mitarbeiter bzgl. seiner persönlichen Weiterentwicklung im Unternehmen?

Welche Veränderungsbereitschaft bringt der Mitarbeiter mit?

Welche Aufgaben- oder Entwicklungsmöglichkeiten kommen in Betracht (vertikal oder horizontal)? (z.B. Führungsverantwortung, sach- oder personenbezogene, Jobanforderung oder Aufgaben in anderen Unternehmensbereichen)

Welche Aufgabengebiete könnten zusätzlich übernommen oder abgelegt werden?

Was befähigt den Mitarbeiter hierfür? (z. B. Potenzialanalyse des Mitarbeiters)

Sind harte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich? Wenn ja, welche, in welchen Zeitrahmen und unter welchen Bedingungen?

Welche Maßnahmen des informellen Lernens wären sinnvoll? (Informelles Lernen erfolgt u.d.R. im Arbeitsprozess/ Zusammenarbeiten mit Kollegen, durch Bücher, Zeitschriften, Internet/Fachkurse, Kurse, Seminare, Workshops etc.)

Muss der Arbeitsprozess des Mitarbeiters redesigned bzw. angepasst werden, damit das informelle Lernen erleichtert/ermöglicht wird? (Dient informelles Lernen am Arbeitsplatz ermöglicht werden kann, muss der Arbeitsplatz z.B. mit Lernsoftware, mit Lern- und Arbeitsmitteln, mit einem Modell, um neue Techniken, Verfahren etc. zu erlernen, mit Büchern, mit Zeitschriften etc. ausgestattet sein)

Welche individuellen/organisatorischen Regelungen/Anforderungen müssen es geben, damit das informelle Lernen erleichtert/ermöglicht wird? (Strukturelle Regelungen, die das informelle Lernen fördern sind z. B. Team- und Projektkontexte, Coaching, Communities of Practice, Innovationskultur, Jobrotation, Tüftelarbeit)

Welche Rahmenbedingungen im Privaten und Herkunftsberufsbereich sind für das informelle Lernen förderlich? (z.B. Zeitressourcen, finanzielle Ressourcen, soziale Unterstützung, etc.)

Wie lässt sich die Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in die persönliche Lebenssituation des Mitarbeiters integrieren?

Welche Unterstützungsmaßnahmen seitens des Unternehmens, der Führungskraft, des Teams oder der Kollegen wären hilfreich und möglich?

Welche Rahmenbedingungen werden vereinbart? (Zustimmung, z.B. Freizeitressourcen des Mitarbeiters, andere rechtliche Absicherungen: was sind verbindlich, wenn der Mitarbeiter nach dem Abschluss einer korrespondierenden Weiterbildung kündigt?)

Weitere Vorschläge zum Punkt Weiterbildungs- und Entwicklungsperspektiven

Eigene organisatorische Fragen und Themen hinzufügen

Vorgesetzter:

Mitarbeiter:

Handreichung | WLLB-Mitarbeitergespräch | Seite 24

C. Unterstützungs-Tools zur Anwendung im Rahmen des WLLB-Mitarbeitergesprächs

- 1. Ergebnisprotokoll zum WLLB-basierten Mitarbeitergespräch**
- 2. Ergebnisprotokoll zum Follow-Up des WLLB-basierten Mitarbeitergesprächs**



C. Unterstützungs-Tools zur Anwendung im Rahmen des WLLB-Mitarbeitergesprächs

1. Ergebnisprotokoll zum WLLB-basierten Mitarbeitergespräch

Diese Vorlage für das Ergebnisprotokoll dient als Hilfestellung für die Führungskräfte bei der Dokumentation des WLLB-Mitarbeitergesprächs. Das Ergebnisprotokoll zum WLLB-basierten Mitarbeitergespräch umfasst zunächst allgemeine Informationen zu den beteiligten Personen. Im Teil I werden zunächst – sofern bereits ein WLLB-basiertes Mitarbeitergespräch stattgefunden hat – die Ergebnisse der Besprechung des vorangegangenen WLLB-Mitarbeitergesprächs festgehalten. Im Teil II werden zuerst die Ergebnisse der Besprechung der derzeitigen Arbeitssituation des Mitarbeiters hinsichtlich der vier Bereiche (1. Arbeitsaufgaben, 2. Arbeitsumfeld, Arbeits- und Lerninfrastruktur, 3. Zusammenarbeit und Führung sowie 4. Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven und Kompetenzentwicklung) dokumentiert. Im nächsten Schritt werden die vereinbarten Maßnahmen sowie die Voraussetzungen und Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen festgehalten. Abschließend nehmen die Führungskraft und der Mitarbeiter eine Bewertung des WLLB-basierten Mitarbeitergesprächs im Hinblick auf den Verlauf und Inhalt vor.

Allgemeine Information zu den beteiligten Personen

Das WLLB-basierte Mitarbeitergespräch findet statt zwischen:

Frau/Herr: _____ Position: _____
(Mitarbeiter)

und

Frau/Herr: _____ Bereich/Abteilung/Team: _____
(Führungskraft)

Weitere Personen: _____

Datum heutiges Gespräch: _____

Datum letztes Gespräch: _____

Dauer des heutigen Gesprächs: von ____ bis ____ Uhr

Teil I

Rückblick auf die vergangene Arbeitsperiode

➔ In welchem Umfang wurden die vereinbarten Maßnahmen des letzten WLLB-basierten Mitarbeitergesprächs umgesetzt?

➔ Welche vereinbarten Maßnahmen wurden nicht umgesetzt?

➔ Welche (WLLB-)Rahmenbedingungen im beruflichen bzw. privaten Kontext des Mitarbeiters haben die Erreichung des Vereinbarten begünstigt?

➔ Welche (WLLB-)Rahmenbedingungen im beruflichen bzw. privaten Kontext des Mitarbeiters haben die Erreichung des Vereinbarten verhindert?

➔ Welche Maßnahmen werden noch umgesetzt, bis wann und unter welchen Bedingungen/Voraussetzungen? (Wer muss was bis wann tun, damit die Maßnahme bis zum vereinbarten Termin umgesetzt ist?)

Maßnahme	Bis wann umgesetzt?	Wer?	Was?	Bis wann?

Teil II

Derzeitige Arbeitssituation und Ausblick auf die kommende Arbeitsperiode

Ergebnisse der Besprechung der Arbeitssituation des Mitarbeiters hinsichtlich der vier Themenbereiche

Im Folgenden sollten pro besprochenen Themenbereich stichwortartig die vom Mitarbeiter thematisierten Probleme und Anliegen festgehalten werden. Sollte der Mitarbeiter bei einem der Themenbereiche im Moment keinen Handlungsbedarf sehen, so sollte dokumentiert werden, ob diesbezüglich in der nächsten Zukunft Veränderungen zu erwarten sind. Dies sollte vor allem mit Beachtung der WLLB-Thematik erfolgen.

a) Arbeitsaufgaben

Planung, Organisation und Erfüllung der Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe

Im Moment

In der nahen Zukunft

Überforderung oder Unterforderung

Im Moment

In der nahen Zukunft

Qualifikation, Kenntnisse, Fertigkeiten

Im Moment

In der nahen Zukunft

b) Arbeitsumfeld, Arbeits- und Lerninfrastruktur

Gestaltung des Arbeitsplatzes

Im Moment

In der nahen Zukunft

Technische Hilfsmittel und Arbeitsmaterialien

Im Moment

In der nahen Zukunft

Arbeitszeitregelung	
Im Moment	In der nahen Zukunft

Körperliche Belastungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen	
Im Moment	In der nahen Zukunft

c) Zusammenarbeit und Führung

Zusammenarbeit mit Kollegen und anderen Bereichen	
Im Moment	In der nahen Zukunft

Informationsaustausch, Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	
Im Moment	In der nahen Zukunft

d) Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven, Kompetenzentwicklung

Veränderungen, die auf das Unternehmen, den Bereich, das Team oder den einzelnen Mitarbeiter zukommen	
Im Moment	In der nahen Zukunft

Kompetenzentwicklung, Aufstiegsmöglichkeiten oder berufliche Perspektiven	
Im Moment	In der nahen Zukunft

Teil III

Vereinbarte Maßnahmen und Kriterien zur Messung der erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen

Im Folgenden sollten zunächst pro besprochenes Problem und Anliegen des Mitarbeiters konkrete Maßnahmen festgehalten werden, die zur Bewältigung des jeweiligen Problems zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart wurden. Ferner sollte je Maßnahme dokumentiert werden, wer, was und bis wann tun muss, damit die vereinbarte Maßnahme umgesetzt werden kann, sowie bis wann und mit wem die Maßnahme umgesetzt wird. Schließlich sollte die Führungskraft gemeinsam mit dem Mitarbeiter die spezifischen Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung der jeweiligen Maßnahme definieren. Hierbei sollte auf die SMARTe¹ und positive (i.S.v. was ist dann vorhanden) Formulierung der Kriterien geachtet werden. Diese werden im Vorfeld des Follow-Up-Gesprächs von Führungskraft und Mitarbeiter bewertet und dienen als Gesprächsgrundlage der Evaluation im Rahmen des Follow-Up-Gesprächs.

➡ Welche Maßnahmen wurden vereinbart?

1. _____
2. _____
3. _____

Bitte je Maßnahme ein Blatt verwenden

➡ Unter welchen Bedingungen/Voraussetzungen kann die Maßnahme umgesetzt werden? (Wer muss was bis wann tun, damit die vereinbarte Maßnahme umgesetzt werden kann?)

Wer?	Was?	Bis wann?

➡ Wann ist die Maßnahme umgesetzt?

Bis wann?	Mit wem?

¹ S = spezifisch; M = messbar; A = aktionsorientiert; R = realistisch; T = terminierbar

➡ Wann ist die Umsetzung der Maßnahmen erfolgreich? (Bitte gemeinsam mit dem Mitarbeiter die spezifischen Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung der jeweiligen Maßnahme definieren.
Beispiel: Die Maßnahme ist erfolgreich, wenn meine Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Arbeitsaufgaben eindeutig definiert sind.

Die Maßnahme ist erfolgreich, wenn...	
Kriterium1	
Kriterium2	
Kriterium3	
Kriterium4	
Kriterium5	
Kriterium6	
Kriterium7	

Teil IV

Bewertung der Führungskraft sowie des Mitarbeiters zum Verlauf und Inhalt des Gesprächs

Zum Abschluss sollten die Führungskraft und der Mitarbeiter das WLLB-basierte Mitarbeitergespräch bewerten und sich über das Resultat austauschen. Das Ergebnis dieser Bewertung sollte der Führungskraft bei der Einschätzung der eigenen Gesprächsführungskompetenz helfen und kann darüber hinaus für die Evaluation des WLLB-basierten Mitarbeitergesprächs herangezogen werden.

➡ Wie bewertet die Führungskraft das Gespräch?

Es war ein ...		gar nicht 1	wenig 2	etwas 3	sehr 4
fk_1	...offenes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
fk_2	...vertrauensvolles Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
fk_3	...konstruktives Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
fk_4	...angenehmes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
fk_5	...zielorientiertes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
fk_6	...ergebnisorientiertes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐



Wie bewertet der Mitarbeiter das Gespräch?

		gar nicht 1	wenig 2	etwas 3	sehr 4
ma_1	Es war ein offenes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_2	Es war ein vertrauensvolles Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_3	Es war ein konstruktives Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_4	Es war ein angenehmes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_5	Es war ein zielorientiertes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_6	Es war ein ergebnisorientiertes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_7	Ich fühle mich verstanden.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_8	Das Gespräch trägt zu meiner persönlichen Entwicklung bei.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐



Welche Anregungen, Anmerkungen oder Kommentare zum Verlauf und Inhalt des Gesprächs haben die Führungskraft sowie der Mitarbeiter?

Anmerkungen der Führungskraft:

Anmerkungen des Mitarbeiters:

Zutreffendes bitte ankreuzen!

- ☐ Ausdruck des Protokolls für den Mitarbeiter
- ☐ Ausdruck des Protokolls für die Führungskraft
- ☐ Ausdruck des Protokolls wird in der Personalakte abgelegt
- ☐ Fragebogen für das geführte Gespräch wird als Anlage beigelegt
- ☐ Folgetermin für Follow-Up-Gespräch vereinbart (Monat/Datum): _____

Weitere Personen, die Ausdruck des Protokolls erhalten: _____

Ort, Datum

Ort, Datum

Unterschrift (Führungskraft)

Unterschrift (Mitarbeiter)

2. Ergebnisprotokoll zum Follow-Up des WLLB-basierten Mitarbeitergesprächs

Die Führungskraft und der Mitarbeiter sollten je nach den vereinbarten Maßnahmen spätestens vier bis sechs Monate nach dem Gespräch ein Follow-Up-Gespräch führen, um zu kontrollieren, ob die im Ergebnisprotokoll zum letzten WLLB-basierten Mitarbeitergespräch vereinbarten Maßnahmen und Prozesse angestoßen und umgesetzt worden sind sowie ob und inwiefern Optimierungsbedarf besteht.

Diese Vorlage für das Ergebnisprotokoll dient als Hilfestellung für die Führungskräfte bei der Dokumentation des Follow-Up-Gesprächs. Das Ergebnisprotokoll umfasst zunächst allgemeine Informationen zu den beteiligten Personen. Darauf folgend wird die Besprechung der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen dokumentiert. Abschließend können die Führungskraft und der Mitarbeiter eine Bewertung des Follow-Up-Gesprächs im Hinblick auf den Verlauf und Inhalt vornehmen. Das ausgefüllte Ergebnisprotokoll dient der Führungskraft und dem Mitarbeiter als Grundlage für die weiteren WLLB-basierten Mitarbeitergespräche und sollte langfristig die Entwicklung des Mitarbeiters nachvollziehbar machen.

Allgemeine Information zum Follow-Up-Gespräch

Das Follow-Up-Gespräch findet statt zwischen:

Frau/Herr _____ Position: _____
(Mitarbeiter)

und

Frau/Herr _____ Bereich/Abteilung/Team: _____
(Führungskraft)

Weitere Personen: _____

Datum heutiges Gespräch: _____

Dauer des heutigen Gesprächs: von ____ bis ____ Uhr

Teil I

Bewertung der Umsetzung und Erreichung der vereinbarten Maßnahmen

Im Folgenden sollte dokumentiert werden, welche der im Rahmen des letzten WLLB-basierten Mitarbeitergesprächs vereinbarten Maßnahmen umgesetzt wurden und in welchem Umfang. Darauf folgend werden die Ergebnisse der Evaluation der Maßnahmenumsetzung anhand von spezifischen und allgemeinen Kriterien besprochen und festgehalten. Wichtig ist hierbei, dass die spezifischen und allgemeinen Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen im Vorfeld des Follow-Up-Gesprächs von Führungskraft und Mitarbeiter bewertet werden. Sollte eine Maßnahme nicht umgesetzt worden sein oder die Erreichung der Kriterien erfolgreicher Umsetzung einer Maßnahme im roten Bereich liegen, so sollte die Führungskraft die Gründe dafür explorieren und gemeinsam mit dem Mitarbeiter eine erneute Vereinbarung treffen und dokumentieren.



Bitte je Maßnahme ein Blatt verwenden

Vereinbarte Maßnahme: _____



In welchem Umfang wurde die im Rahmen des letzten WLLB-basierten Mitarbeitergesprächs vereinbarte Maßnahme umgesetzt?



Bewertung der Erreichung mittels spezifischer Kriterien (Bitte tragen Sie in die Spalten die im letzten WLLB-basierten Mitarbeitergespräch vereinbarten spezifischen Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme ein und lassen Sie den Mitarbeiter im Vorfeld des Follow-Up-Gesprächs eine Bewertung dieser Kriterien vornehmen. Zusammen mit Ihrer Bewertung dieser Kriterien dienen die Ergebnisse als Gesprächsgrundlage der Evaluation im Rahmen des Follow-Up-Gesprächs)

Inwieweit wurde durch die Maßnahme erreicht, dass...		gar nicht	wenig	etwas	sehr
		1	2	3	4
Kriterium1		① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
Kriterium2		① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
Kriterium3		① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
Kriterium4		① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
Kriterium5		① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
Kriterium6		① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
Kriterium7		① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐

➡ Wurde die vereinbarte Maßnahme nicht umgesetzt? Warum?

--

➡ Unter welchen Bedingungen/Voraussetzungen kann die Maßnahme umgesetzt werden? (Wer muss was bis wann tun, damit die vereinbarte Maßnahme umgesetzt werden kann?)

Wer?	Was?	Bis wann?

➡ Wann ist die Maßnahme umgesetzt?

Bis wann?	Mit wem?

➡ Bewertung der Erreichung allgemeiner Kriterien durch alle umgesetzten Maßnahmen

Inwieweit erlebt der Mitarbeiter Veränderungen durch die Maßnahmen im Hinblick auf seine...		sehr viel schlechter ist/sind	schlechter ist/sind	unverändert ist/sind	besser ist/sind	sehr viel besser ist/sind
		1	2	3	4	5
Kriterium1	... Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen (z.B. Informationsfluss, Abläufe)	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐	⑤ ☐
Kriterium2	... Zusammenarbeit mit Führungskraft	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐	⑤ ☐
Kriterium3	... Bewältigung von Arbeitsaufgaben	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐	⑤ ☐
Kriterium4	... Vereinbarkeit der Bereiche Arbeiten-Privatleben	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐	⑤ ☐
Kriterium5	... Vereinbarkeit der Bereiche Arbeiten-Lernen	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐	⑤ ☐
Kriterium6	... Vereinbarkeit der Bereiche Lernen-Privatleben	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐	⑤ ☐
Kriterium7	... Erholungsmöglichkeit nach der Arbeit (Abschalten, Entspannen)	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐	⑤ ☐

Teil II

Bewertung der Führungskraft sowie des Mitarbeiters zum Verlauf und Inhalt des Gesprächs

Je nach Bedarf und Gesprächsgegenstand können die Führungskraft und der Mitarbeiter das Follow-Up-Gespräch zum Abschluss bewerten. Das Ergebnis dieser Bewertung sollte der Führungskraft bei der Einschätzung der eigenen Gesprächsführungskompetenz helfen und kann darüber hinaus für die Evaluation des Follow-Up-Gesprächs herangezogen werden.



Wie bewertet die Führungskraft das Gespräch?

Es war ein ...	gar nicht 1	wenig 2	etwas 3	sehr 4
fk_1 ...offenes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
fk_2 ...vertrauensvolles Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
fk_3 ...konstruktives Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
fk_4 ...angenehmes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
fk_5 ...zielorientiertes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
fk_6 ...ergebnisorientiertes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐



Wie bewertet der Mitarbeiter das Gespräch?

	gar nicht 1	wenig 2	etwas 3	sehr 4
ma_1 Es war ein offenes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_2 Es war ein vertrauensvolles Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_3 Es war ein konstruktives Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_4 Es war ein angenehmes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_5 Es war ein zielorientiertes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_6 Es war ein ergebnisorientiertes Gespräch.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_7 Ich fühle mich verstanden.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐
ma_8 Das Gespräch trägt zu meiner persönlichen Entwicklung bei.	① ☐	② ☐	③ ☐	④ ☐



Welche Anregungen, Anmerkungen oder Kommentare zum Verlauf und Inhalt des Gesprächs haben die Führungskraft sowie der Mitarbeiter?

Anmerkungen der Führungskraft:

Anmerkungen des Mitarbeiters:

Zutreffendes bitte ankreuzen!

- ☐ Ausdruck des Protokolls für den Mitarbeiter
- ☐ Ausdruck des Protokolls für die Führungskraft
- ☐ Ausdruck des Protokolls wird in der Personalakte abgelegt
- ☐ Fragebogen für das geführte Gespräch wird als Anlage beigelegt
- ☐ Folgetermin für Follow-Up-Gespräch vereinbart (Monat/Datum): _____

Weitere Personen, die Ausdruck des Protokolls erhalten: _____

Ort, Datum

Ort, Datum

Unterschrift (Führungskraft)

Unterschrift (Mitarbeiter)

- Anhang -

Impressum und verwendete Fotos

Impressum

Das Forschungsprojekt „Allwiss – Arbeiten – Lernen – Leben in der Wissensarbeit“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) für die Laufzeit vom 01. August 2009 bis zum 30. April 2013 gefördert (FKZ 01 FH 09 089 und weitere). Der Förderschwerpunkt gehört zum BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt.“ Begleitet wird das Projekt Allwiss durch den Projektträger im DLR.

Zu den Allwiss - Verbundpartnern zählen die drei Wissenschaftlichen Partner

- Universität Trier:
 - Univ.-Prof. Dr. Conny Antoni
Professur für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (ABO)
 - Univ.- Prof. Dr. Rita Meyer
ehemals Universität Trier, jetzt: Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung,
Leibniz Universität Hannover
 - Univ.- Prof. Dr. Axel Haunschild
ehemals Universität Trier, jetzt: Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft,
Leibniz Universität Hannover
- Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (Inmit)
- Hochschule RheinMain (International Business Administration)

sowie die beiden Praxis-Partnerunternehmen IT-Haus GmbH, Föhren und Human Solutions GmbH, Kaiserslautern und weitere vier Unternehmen als Value-Partner.

Initiator des Forschungsprojektes, antragsleitende Stelle und Gesamtverbundkoordinator für das Projekt Allwiss ist das Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (www.inmit.de)

Verwendete Fotos

Bildleiste Startseite:

- © RTimages | fotolia.com
- © Adam Gregor | fotolia.com
- © fovito | fotolia.com
- © gilles lougassi | fotolia.com