

allwiss

arbeiten_lernen_leben
in der wissensarbeit



Kurzvorstellung des entwickelten Work-Learn-Life-Balance (WLLB)-Mitarbeitergesprächs

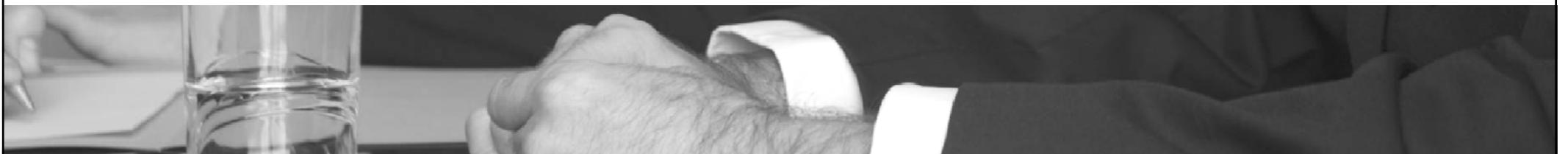
im Rahmen des Projekts Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit



allwiss



Work-Learn-Life-Balance-
Mitarbeitergespräch



Was ist das Instrument? Wozu kann es eingesetzt werden?

allwiss

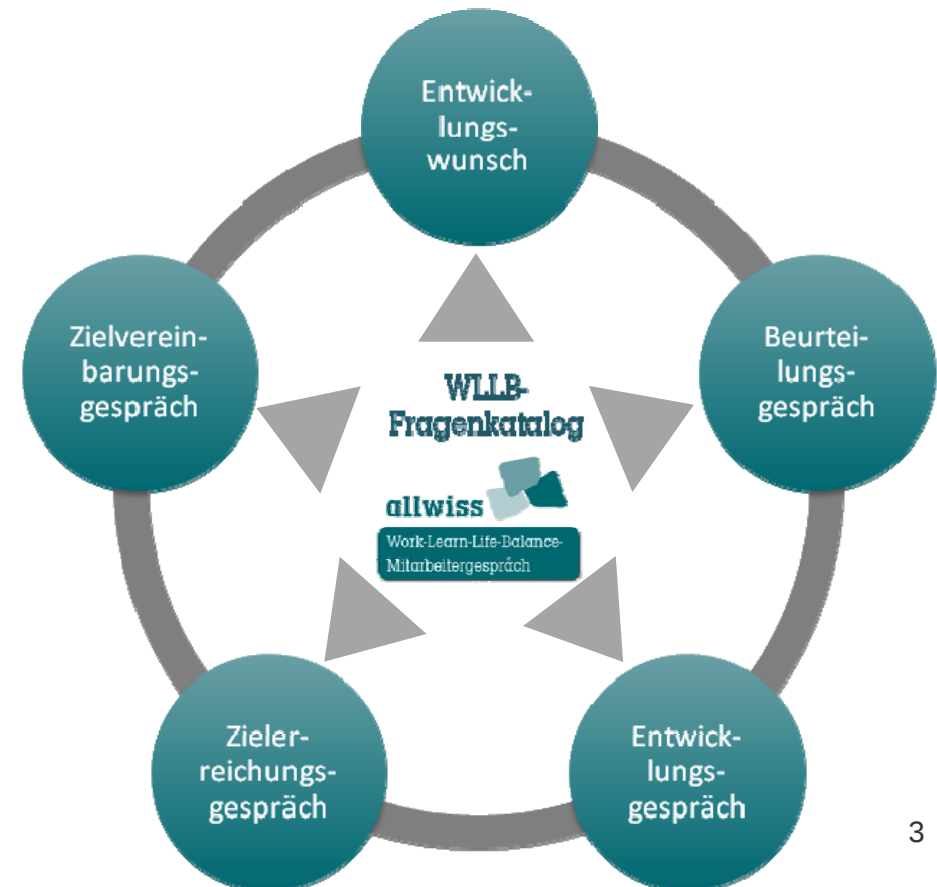
Work-Learn-Life-Balance-
Mitarbeitergespräch

allwiss

Work-Learn-Life-Balance-
Mitarbeitergespräch

Gesprächsführungs-Tool zur systematischen Durchführung von Work-Learn-Life-Balance-orientierten Mitarbeitergesprächen

Der Fragenkatalog zum
Allwiss - WLLB-Mitarbeitergespräch
kann z.B. **eingesetzt** werden bei:



Was kann das Instrument leisten?

**Systematik für die Beachtung der
WLLB-Thematik in Mitarbeitergesprächen**

**Unterstützung bei der Abklärung
und Optimierung der Rahmen-
bedingungen für das Lernen im
beruflichen Kontext**

allwiss
Work-Learn-Life-Balance-
Mitarbeitergespräch

**Klärung möglicher Lernhinder-
nisse im beruflichen und privaten
Kontext**

**Gegenseitige Sensibilisierung
von Führungskraft und Mitarbeiter**

**Identifizierung und Mobilisierung
von Ressourcen, zur gezielten
Weiterentwicklung der Mitarbeiter**

Womit arbeitet das Instrument?

- Strukturierter **Fragenkatalog** mit Fragen-Pool, der situations- und personenbezogen angepasst werden kann
- **Leitfaden/Hilfestellungen** zur Gesprächsvorbereitung und Gesprächsführung für die Führungskraft
- Materialien zur **Dokumentation** und **Evaluation** des Gesprächs



Gesprächsstörer (Don't's) der Kommunikation

Gesprächsstörer (Don't'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>



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>



Wie funktionieren die Elemente des Instruments?

Strukturierter Fragenkatalog mit Fragen-Pool zur Auswahl/Anpassung

Aufbau des Fragenkatalogs zum WLLB-Mitarbeitergespräch 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

Wie funktionieren die Elemente des Instruments?

Fragenkatalog als Online-Version

➡ konfigurierbar; Fragenauswahl gesprächspartnerspezifisch zusammenstellbar

(exemplarischer Screenshot)

allwiss
arbeiten_lernen_leben
in der Wissensarbeit

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

Der umfangreiche WLLB-Fragenkatalog 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.
- ☒ = Diese Frage(n) wurde(n) durch Sie als Vorgesetzten ausgewählt und wird/werden in den vorläufigen individuellen WLLB-Fragebogen aufgenommen.

Teil 1 - 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?

Teil 2a - Derzeitige Arbeitssituation und Ausblick auf die kommende Arbeitsperiode - Arbeitsaufgaben

Planung, Organisation, 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 besteht eine Über- oder Unterforderung? (z.B. ...)

Welche ... vorantreiben nat der Mitarbeiter bzgl. ... personalisierten 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, Jobanlagerung 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? (Demit 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

Eigene Fragen hinzufügen

Vorgesetzter:

Mitarbeiter:

Zurück **Weiter**

Wie funktionieren die Elemente des Instruments?

Unterstützungs-Tools zur Anwendung im Rahmen des WLLB-Mitarbeitergesprächs

Ergebnisprotokoll zur Dokumentation des Gesprächs

- **Teil I:** Rückblick auf vergangene Arbeitsperiode
- **Teil II:** Derzeitige Arbeitssituation und Ausblick auf die kommende Arbeitsperiode
- **Teil III:** Vereinbarung **Maßnahmen** und **Kriterien** zur Messung der erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen
- **Teil IV:** **Bewertung** der Führungskraft sowie des Mitarbeiters zum Verlauf und Inhalt des Gesprächs

allwiss
arbeiten, lernen, leben
in der Wissensarbeit

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 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?

2

allwiss
arbeiten, lernen, leben
in der Wissensarbeit

➔ Vereinbarte Maßnahme: Nr. 1

➔ 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?

➔ Wann ist die Umsetzung der Maßnahme erfolgt? Bitte vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter die spezifischen Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung der jeweiligen Maßnahme definieren, abgeben. Die Maßnahmen ist erfolgreich, wenn keine Zwischenfragen und Forderungen für die abgestimmte Umsetzung definiert sind.

Die Maßnahmen ist erfolgreich, wenn...

7

allwiss
arbeiten, lernen, leben
in der Wissensarbeit

(Teil IV) Bewertung der Führungskraft zum Verlauf und Inhalt des Gesprächs

Sie bewerten Sie das gerade durchgeführte WLLB-basierte Mitarbeitergespräch und wenden Sie sich bitte auf diese Skizze basierend aus.

Das Ergebnis dieser Bewertung soll die Führungskraft bei der Planung des eigenen Gesprächsleitungsprozesses helfen.

Wie bewerten Sie als Führungskraft das Gespräch?

Es war mir...	gar nicht	wenig	etwas	sehr
1. „Offenes Gespräch“	☐	☐	☐	☐
2. „Interessantes Gespräch“	☐	☐	☐	☐
3. „Anregendes Gespräch“	☐	☐	☐	☐
4. „Angenehmes Gespräch“	☐	☐	☐	☐
5. „Informelles Gespräch“	☐	☐	☐	☐
6. „Erfolgreiches Gespräch“	☐	☐	☐	☐

Wählen Sie Aussagen, Anmerkungen oder Kommentare zum Verlauf und Inhalt des Gesprächs aus:

10

Wie funktionieren die Elemente des Instruments?

Unterstützungs-Tools zur Anwendung im Rahmen des WLLB-Mitarbeitergesprächs

Ergebnisprotokoll zum Follow-Up des Gesprächs

- **Teil I:** Bewertung der Umsetzung und Erreichung der vereinbarten Maßnahmen (mittels im Gespräch zuvor definierter Kriterien)
- auch Klärung der **Gründe bei Nicht-Umsetzung** oder unzufriedenstellender Umsetzung der Maßnahmen
- **Teil II:** Bewertung des Follow-Up-Gesprächs durch Führungskraft und Mitarbeiter

allwiss
arbeiten_lernen_leben
in der Wissensarbeit

Ergebnisprotokoll zum Follow-Up-Gespräch des WLLB-basierten Mitarbeitergesprächs

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: _____

Datum letzter Gespräch: _____

Dauer des heutigen Gesprächs: von _____ bis _____ Uhr

1

allwiss
arbeiten_lernen_leben
in der Wissensarbeit

Ergebnisprotokoll zum Follow-Up-Gespräch des WLLB-basierten Mitarbeitergesprächs

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: _____

Datum letzter Gespräch: _____

Dauer des heutigen Gesprächs: von _____ bis _____ Uhr

1

allwiss
arbeiten_lernen_leben
in der Wissensarbeit

Ergebnisprotokoll zum Follow-Up-Gespräch des WLLB-basierten Mitarbeitergesprächs

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: _____

Datum letzter Gespräch: _____

Dauer des heutigen Gesprächs: von _____ bis _____ Uhr

1

(exemplarische Screenshots)