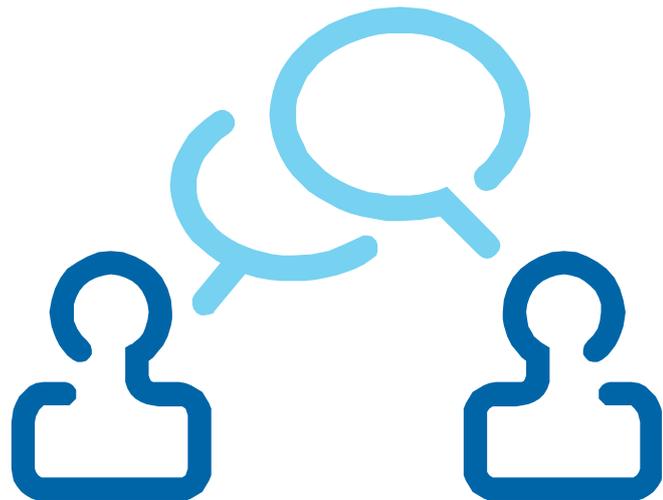


# Das Mitarbeiter\*in-Gespräch

Ein Leitfaden für Führungskräfte & Mitarbeiter\*innen



## Inhalt

Das Mitarbeiter*in-Gespräch (MAG) – Zeit zum Reden .....	3
Ziel & Zweck – Warum ein MAG? .....	3
Das MAG – Wer sagt was & wie? .....	4
Gesprächsaufbau.....	5
Einstieg.....	6
Rückblick .....	6
Aktuelle Arbeitssituation.....	6
Ausblick und Planung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen .....	7
Verabschiedung .....	7
Wichtige Regeln & Tipps für das strukturierte MAG .....	8
Zur Vorbereitung (s. Anhang 1 – Checkliste zur organisatorischen Gesprächsvorbereitung).....	8
Zur Durchführung .....	8
Zur Nachbereitung .....	9
Zum guten Schluss.....	10
ANHANG .....	11
Anhang 1 – Checkliste zur organisatorischen Gesprächsvorbereitung.....	12
für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen.....	12
Anhang 2 – Fragenkatalog MAG .....	13
Anhang 3 – Bestätigung über das MAG .....	18
Anhang 4 – Vereinbarungen zu gewünschten Fortbildungen .....	19
Anhang 5 (optional) – <i>Besondere Vereinbarungen</i> – Extrablatt – .....	20
Anhang 6 – Gesprächstechniken.....	21
6.1 – Aktives Zuhören – was ist das?.....	21
6.2 – Feedback – was muss ich beachten?.....	22

## Das Mitarbeiter\*in-Gespräch (MAG) – Zeit zum Reden

Vorliegender Leitfaden dient Führungskräften *und* Mitarbeiter\*innen als Unterstützung, aber auch als Anregung für das MAG. Er enthält Informationen zu Ziel, Zweck und Hintergrund des MAG sowie Hinweise für die konkrete Durchführung und Arbeitshilfen zur Vor- und Nachbereitung des Gesprächs (s. ANHANG).



*Ergänzend zu dieser Handlungshilfe steht Ihnen ein prototypischer Fragenkatalog zur Vor-bereitung und Durchführung des MAG zur Verfügung. Der Fragenkatalog enthält eine Reihe von Frageformulierungen, die Sie bei der Durchführung des MAG unterstützend nutzen können. Weiterführende Informationen finden Sie im ANHANG.*



### Ziel & Zweck – Warum ein MAG?

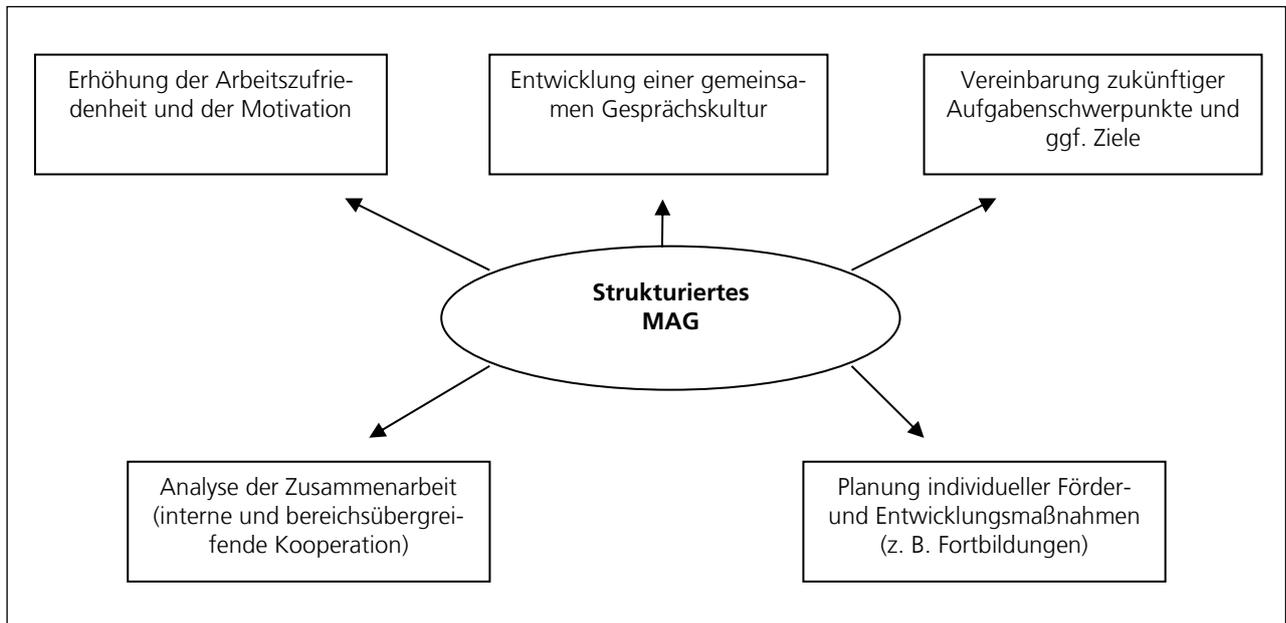
MAG sind strukturierte und vertrauliche „Vier-Augen-Gespräche“, die regelmäßig und geplant stattfinden. Führungskraft und Mitarbeiter\*innen unterhalten sich losgelöst von einer konkreten Arbeitsaufgabe miteinander über generelle Aspekte

- der Zusammenarbeit,
- der Arbeitsbedingungen,
- der Arbeitszufriedenheit,
- der persönlichen Entwicklung und (Perspektive) sowie
- der Zielerreichung (Rückblick).

Im Rahmen des MAG können *beide* Gesprächspartner\*innen ihre jeweilige Sicht auf die Zusammenarbeit schildern, Arbeitsgebiet und -aufgaben der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters inklusive möglicher Veränderungen erläutern sowie die weitere berufliche Entwicklung thematisieren.

Auch stellt das Gespräch eine *Chance* dar, Lösungen für mögliche Probleme in der Zusammenarbeit zu entwickeln oder potenziellen Konflikten vorzubeugen. Das *gemeinsame Erarbeiten* konstruktiver Lösungsansätze führt im Idealfall zu einer größeren Zufriedenheit auf beiden Seiten. Insofern stellt das MAG eine *win-win-Situation* für beide Gesprächsteilnehmer\*innen dar.

Folgendes Schaubild veranschaulicht die verschiedenen **Ziele**, die mit dem MAG verfolgt werden:



*Das MAG soll anlassbezogene Team- und Einzelgespräche nicht ersetzen, sondern diese vielmehr ergänzen. Anlassbezogene Gespräche sind direkt zu führen, wenn unmittelbarer Informations-, Diskussions- oder Handlungsbedarf (z. B. im Konfliktfalle) besteht. Im MAG können Sie dagegen all die Themen erörtern, die für die eigene Arbeitszufriedenheit und die erwarteten Arbeitsergebnisse maßgeblich sind. Es soll beiden Gesprächspartnern\*innen genügend Raum bieten, Erwartungen, Ideen, Fragen oder Probleme anzusprechen. Das MAG sollte die vertrauensvolle Zusammenarbeit verbessern oder das hohe Niveau halten.*



## Das MAG – Wer sagt was & wie?

Der Grundgedanke eines MAG ist der Austausch „auf Augenhöhe“. Dennoch fällt es Mitarbeiter\*innen während des MAG zum Teil schwer, sich von dem Gedanken zu lösen, dass ihnen gegenüber die eigene Führungskraft sitzt. Damit sind teilweise Bedenken verbunden, wie offen eigene Sichtweisen oder Probleme, aber auch Erwartungen, z. B. bezüglich des Vorgesetzten-Verhaltens angesprochen werden können. Gerade vor diesem Hintergrund ist es besonders wichtig, schnell eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre aufzubauen.

Beispiel: Es ist für die meisten Mitarbeiter\*innen sicher oftmals nicht einfach, ihrer Führungskraft gegenüber Kritik anzubringen oder Schwierigkeiten anzusprechen. Aber nur, wenn auch problematische Themen angesprochen werden können, kann die Zusammenarbeit zukünftig besser funktionieren. Das ist auch für das Arbeitsergebnis von Bedeutung. Auf beiden Seiten ist Gespür und Taktgefühl erforderlich, um Probleme und Kritik angemessen, konstruktiv und vorwurfsfrei zu äußern. Insbesondere die Führungskraft trägt die Verantwortung dafür, dass eine positive vertrauensvolle Atmosphäre entsteht, damit sich der\*die Mitarbeiter\*in auch offen äußern kann.

Jedoch geht es im MAG um mehr als nur darum, Kritik zu üben. Das MAG stellt die Möglichkeit einer sachlichen und strukturierten Bilanzierung der gemeinsamen Zusammenarbeit dar. Wichtig sind dabei insbesondere:

- ✓ das wechselseitige Zuhören,
- ✓ das Eingehen auf die *Belange beider Parteien* und
- ✓ nach Bedarf das Treffen von *Vereinbarungen und Verabredungen* für die nähere Zukunft (z. B. zu Arbeitsergebnissen, der persönlich-beruflichen Weiterentwicklung oder der gemeinsamen Zusammenarbeit).

Um dies zu bewerkstelligen, gibt es ein paar Gesprächstechniken, sozusagen „Handwerkszeug“, welches dabei hilft, sowohl das zu sagen, was man gern ausdrücken möchte, als auch den\*die andere\*n „richtig“ zu verstehen. Eine Übersicht entsprechender Methoden finden Sie im Anhang 6 – Gesprächstechniken.



*Kein Gespräch lässt sich planen wie ein Drehbuch. Jedes ist für sich einzigartig und kann nur gut strukturiert und gesteuert werden. Gespräche sollten dabei allerdings keinen „mechanischen“ Charakter bekommen. Vor diesem Hintergrund steht Ihnen ergänzend zu diesem Leitfaden ein Fragenkatalog zur Vorbereitung und Durchführung von MAG zur Verfügung (s. Anhang 2 – Fragenkatalog MAG). Dieser Leitfaden dient der Orientierung für die Gesprächsführung. Die Fragen müssen nicht „abgearbeitet“ werden, sondern dienen beiden Gesprächsteilnehmenden vor allem zur Vorbereitung und als Anregung.*



## Gesprächsaufbau

Ein MAG kann und sollte zwar sehr gut geplant werden, es gibt jedoch keinen „Fahrplan“, nach welchem ein solches Gespräch verläuft. Dennoch folgt ein MAG grob strukturiert 5 Phasen:

- Einstieg
- Rückblick
- Aktuelle Situation
- Ausblick
- Verabschiedung

Bei den Phasen Rückblick/aktuelle Situation/Ausblick gibt es inhaltliche Schnittstellen, Bsp.: wenn sich in der Rückschau zeigt, dass Arbeitsergebnisse nicht erreicht werden konnten, sollte nach den dahinter liegenden Gründen gefragt werden; stellt sich dann heraus, dass dem\*der Mitarbeiter\*in hierfür notwendiges Fachwissen fehlt, kann z. B. eine Weiterbildung vereinbart werden.

Im Verlauf dieser fünf Phasen werden dann Arbeitszufriedenheit und Zusammenarbeit, Arbeitsbedingungen, ggf. Zielerreichung und persönliche Weiterentwicklung als klassische Gesprächsthemen behandelt.



*Beide Gesprächspartner\*innen sollten unbedingt vorbereitet in das Gespräch kommen. Vereinbaren Sie daher frühzeitig einen Gesprächstermin (ca. 14 Tage im Voraus) für das zu führende strukturierte MAG. Sollte ein\*e Gesprächspartner\*in unvorbereitet sein, empfiehlt es sich, einen neuen Termin zu vereinbaren. Ein Verschieben sollte jedoch eine Ausnahme darstellen.*

## **Einstieg**

Ein guter Gesprächseinstieg ist wichtig für eine angenehme und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre – und das ist wichtig für beide Beteiligten, denn ein „guter Start“ kann sich schnell positiv auf den gesamten Gesprächsverlauf auswirken. Beide Gesprächsteilnehmenden sollten auf das Gespräch eingestimmt sein.

Sollte das Gespräch in den Räumlichkeiten der Führungskraft stattfinden, empfiehlt es sich zu vermeiden, bis „zur letzten Minute“ an einem anderen Vorgang/Papier zu arbeiten und stattdessen mit einer entsprechenden Vorbereitungszeit und Entspannung in das Gespräch zu gehen. Das schafft Ruhe und kann ein Gefühl von Wertschätzung beim Gegenüber erzeugen. Auch sollte natürlich der\*die Mitarbeiter\*in vorbereitet, zur vereinbarten Zeit, konzentriert und aufgeschlossen in das Gespräch gehen – das gilt also für beide Beteiligten. Sinnvoll ist es, die Einstiegsphase auch dazu zu nutzen, das gemeinsame Vorgehen noch einmal anzusprechen (Zielsetzung, Dauer, Gesprächsaufbau, Themenschwerpunkte etc.).

## **Rückblick**

Dieser Gesprächsabschnitt dient dazu, gemeinsam einen Blick auf die vergangenen Monate bzw. die Zeit seit dem letzten MAG zu werfen und ggf. nachzuhalten, inwieweit die im letzten MAG behandelten Themen, Verabredungen und angestrebten Arbeitsergebnisse erreicht worden sind. Zudem wird gemeinsam betrachtet, wie erfolgreich Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen waren, die seit dem letzten MAG absolviert wurden. Auch geht es um die Themen der erlebten Zusammenarbeit und Arbeitszufriedenheit, welche von beiden Seiten geschildert werden (siehe hierzu auch nächster Abschnitt „Aktuelle Arbeitssituation“).

## **Aktuelle Arbeitssituation**

In dieser Gesprächsphase wird besprochen, wie der\*die Mitarbeiter\*in die aktuelle Arbeitssituation einschätzt, also wie zufrieden oder auch unzufrieden sie\*er mit dem Arbeitsplatz, den Rahmenbedingungen und den Tätigkeitsschwerpunkten ist. Hier geht es auch um Themen wie das beiderseitige Erleben der Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung/dem Team sowie der bereichsübergreifenden Kommunikation und Kooperation. Auch wird die Qualität der direkten Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter thematisiert. Dies schließt sowohl eine Rückmeldung an die Führungskraft, wie diese von der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter in ihrer Vorgesetztenfunktion erlebt wird, als auch ein Feedback der Führungskraft ihrerseits unbedingt ein.



*Sachliche Kritik sollte an dieser Stelle von beiden Seiten als Vertrauensbeweis anerkannt werden – und gerade hierbei ist es besonders wichtig, angemessen zu reagieren.*

*Das bedeutet, dass z. B. auf Kritik von Mitarbeiter\*innen keine Rechtfertigung oder Verteidigung erfolgt, sondern diese zunächst erst einmal unkommentiert aufgenommen*

*wird. Persönliche Rückmeldungen zum eigenen Führungsstil können Ansatzpunkte für Veränderung im eigenen Leitungsverhalten sein.*

*Diese Gesprächsinhalte müssen zudem vertraulich bleiben und Inhalte dürfen von beiden Gesprächspartnern\*innen nicht an Dritte weitergegeben werden.*

## **Ausblick und Planung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen**

Auf Basis des bisherigen Gesprächs werden an dieser Stelle mögliche Förder- und Entwicklungsmaßnahmen für den\*die Mitarbeiter\*in, zu erbringende Arbeitsergebnisse o. ä. für die nähere Zukunft verabredet. *Zum Beispiel* können in Kürze anstehende Entwicklungen innerhalb der Abteilung die Vereinbarung neuer Tätigkeitsschwerpunkte für den\*die Mitarbeiter\*in erforderlich machen. Ebenfalls denkbar ist eine Neuausrichtung persönlicher und fachlicher Ziele, die sich an verändernden Anforderungen orientieren. Damit verbunden ist die Ermittlung von bedarfsgerechten Maßnahmen zur individuellen Förderung und Qualifizierung (z. B. Fortbildungen). Außerdem können in dieser Gesprächsphase mittel- und langfristige Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters besprochen werden.

Vereinbarungen und Verabredungen, die im Rahmen des MAG getroffen werden, sollten schriftlich festgehalten werden (s. Anhang 5 (optional) – *Besondere Vereinbarungen* – Extrablatt – ). Diese verbleiben im Bereich. Für Vereinbarungen über Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen steht Ihnen ein entsprechendes Formular zur Verfügung, welches an die Personalentwicklung (Dez. 3.3) weiterzuleiten ist (s. Anhang 4 – Vereinbarungen zu gewünschten Fortbildungen).

Alle darüber hinausgehenden Vereinbarungen (z. B. Regelungen zur Zusammenarbeit) sind vertraulich zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in. Über die Art und den Umfang der vertraulichen Vereinbarungen ist zwischen beiden Gesprächspartner\*innen – am besten zu Beginn des Gesprächs – Einigkeit zu erzielen.

Die Verabredungen sind schriftlich festzuhalten, um beim nächsten MAG daran anknüpfen zu können und eine Verbindlichkeit für beide Gesprächspartner\*innen zu erreichen. Hier ist zwischen beiden Parteien festzulegen, wie die schriftliche Dokumentation aufbewahrt wird, sodass sie vertraulich bleibt und kein Dritter Zugriff auf die Inhalte des MAG hat.

## **Verabschiedung**

Nach einem intensiven Gespräch wie dem MAG ist es wichtig, einen guten gemeinsamen Abschluss zu finden, auch oder gerade wenn schwierige Themen angesprochen wurden.



*Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, das Gespräch zu einem guten Ende zu führen, wichtige Aspekte noch einmal zusammen zu fassen und damit sicher zu gehen, dass beide Teilnehmer\*innen mit gleichem Wissensstand und Verständnis das Gespräch beenden. Diese Aufgabe ist von der Führungskraft zu übernehmen*

## Wichtige Regeln & Tipps für das strukturierte MAG

### Zur Vorbereitung (s. Anhang 1 – Checkliste zur organisatorischen Gesprächsvorbereitung)

Wichtig ist für beide Parteien eine gute Vorbereitung auf das Gespräch. Die folgenden „Regeln & Tipps“ sollen Sie dabei unterstützen, sich systematisch auf das MAG einzustimmen:

#### **Führungskraft:**

- ✓ Vereinbaren Sie frühzeitig einen Gesprächstermin (ca. 14 Tage im Voraus) für das zu führende strukturierte MAG.
- ✓ Geben Sie Ihrem/Ihrer Mitarbeiter\*in die Gelegenheit, sich gründlich auf das anstehende Gespräch vorzubereiten. Hierzu ist der Fragenkatalog auch dem/der Mitarbeiter\*in vorab zur Verfügung zu stellen.
- ✓ Bereiten Sie sich mit entsprechenden Stichworten auf die zu besprechenden Themen vor.
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass Sie das Gespräch ungestört führen können. Ggf. sollten Sie einen separaten Besprechungsraum buchen, da es manchmal leichter fällt, sich an einem „neutralen“ Ort (z. B. freies Besprechungszimmer) auszutauschen.
- ✓ Planen Sie eine ausreichend lange Gesprächsdauer ein. Veranschlagen Sie mindestens 1 Stunde und berücksichtigen Sie einen zusätzlichen Zeitpuffer, um bei Bedarf das Gespräch ausdehnen zu können.
- ✓ Legen Sie den Gesprächstermin nicht in die Nähe von Beurteilungsterminen o. ä., da das MAG *nicht* mit einer Leistungsbeurteilung verbunden werden darf.
- ✓ Sorgen Sie als Führungskraft für Getränke (Bewirtung).

#### **Mitarbeiter\*in:**

- ✓ Bestätigen Sie Ihrer Führungskraft, dass Sie das MAG zum vorgeschlagenen Termin wahrnehmen möchten.
- ✓ Bereiten Sie sich gründlich und in Ruhe auf das Gespräch vor und nutzen hierzu den Fragenkatalog. Machen Sie sich Notizen zu Gesprächsschwerpunkten, wenn gewünscht und hilfreich.
- ✓ Planen Sie eine ausreichend lange Gesprächsdauer ein. Das MAG sollte nicht unter Zeitdruck geführt werden. Legen Sie sich keinen zu zeitnahen Anschlusstermin, falls es spontan doch „etwas länger“ dauert.

### Zur Durchführung

Die ersten Minuten im MAG sind mitentscheidend für den weiteren Gesprächsverlauf – sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter\*innen. Sorgen Sie daher für eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Hilfreich ist, wenn *beide Gesprächspartner\*innen* folgende Hinweise beachten:

- ✓ Ein MAG ist ein *Dialog*, d. h. beide Gesprächspartner\*innen sollen ausreichend Raum und Zeit haben, ihre jeweiligen Anliegen zu formulieren. Hören Sie Ihrem Gegenüber daher aufmerksam zu, lassen Sie ihn\*sie ausreden.
- ✓ Halten Sie Blickkontakt! Den Blick abschweifen zu lassen kann Ihr Gegenüber irritieren und als unaufmerksam, in Gedanken versunken oder dergleichen interpretiert werden.
- ✓ Das Gespräch sollte sachlich geführt werden – auch wenn Konflikte oder emotionale Sachverhalte angesprochen werden.
- ✓ Fragen Sie bei Unklarheiten nach! Vereinbarungen oder Verabredungen, die auf Mutmaßung getroffen werden, sind selten zielführend. Auch und gerade bei Feedback und Kritik ist sicherzustellen, dass man einander richtig versteht.
- ✓ Benutzen Sie eine verständliche, klare Sprache.
- ✓ Bleiben Sie geduldig – Jede\*r hat ein eigenes Tempo, um Wünsche, Erwartungen und Ziele zu formulieren.
- ✓ Erläutern Sie, *was* Sie erwarten/sich wünschen und vor allem *wie* Dinge besser laufen können.
- ✓ Sprechen Sie vorwurfsfrei Stärken und Schwächen des Gegenübers an und akzeptieren Sie kritische Bemerkungen zu Ihrer eigenen Person.
- ✓ Behandeln Sie die Gesprächsinhalte *vertraulich* – mit Ausnahme der vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen (wird an die Personalentwicklung weitergeleitet). Über Ausnahmen von der Vertraulichkeit muss einvernehmen bestehen.

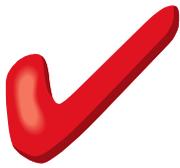


*Ergänzend zu diesem Leitfadesteht Ihnen ein Fragenkatalog zur Vorbereitung und Durchführung von MAG zur Verfügung. Dieser Katalog enthält eine Reihe von Frageformulierungen, die Sie bei der Durchführung von MAG unterstützend nutzen können und welcher auch dabei helfen kann, keinen anzusprechenden Aspekt auszulassen. Der Fragenkatalog ist als Angebot zu verstehen und erhebt keineswegs Anspruch auf Vollständigkeit.*

*Die Fragen sind als Vorbereitungshilfe für beide Gesprächspartner\*innen gedacht. Machen Sie sich also jeweils aus Ihrer Sicht – als Führungskraft oder Mitarbeiter\*in – zu möglichst allen Fragen Gedanken und notieren Sie Ihre Ideen und Antworten (Stichpunkte). Weiterführende Informationen finden Sie im Anhang 2 – Fragenkatalog MAG.*

## **Zur Nachbereitung**

Die Führungskraft informiert nach erfolgtem Gespräch die Personalentwicklung mittels des anliegenden Dokumentationsbogens (s. Anhang 3 – Bestätigung über das Mitarbeiter\*in-Gespräch (MAG), wann das Gespräch stattgefunden hat. Die Gesprächsinhalte selbst sind von den Gesprächsteilnehmenden vertraulich zu behandeln. Nur Einsatz- und Fortbildungswünsche oder spezielle Vereinbarungen, die eine Bedeutung für Dritte erlangen, werden dort schriftlich festgehalten, von beiden Gesprächsteilnehmenden unterzeichnet und an die Personalentwicklung weitergeleitet.



## **Zum guten Schluss**

...wünscht die Personalentwicklung Ihnen einen erfolgreichen Verlauf Ihrer Mitarbeiter\*innen-Gespräche!

*Für Fragen stehen wir von der PE Ihnen jederzeit gern beratend zur Seite!*

## **ANHANG**

- Anhang 1    Checkliste zur organisatorischen Gesprächsvorbereitung
- Anhang 2    Fragenkatalog MAG
- Anhang 3    Bestätigung über das Mitarbeiter\*in-Gespräch (MAG)
- Anhang 4    Vereinbarungen zu gewünschten Fortbildungen
- Anhang 5    Besondere Vereinbarungen – Extrablatt – (optional)
- Anhang 6    Gesprächstechniken

## Anhang 1 – Checkliste zur organisatorischen Gesprächsvorbereitung für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen

*... Sind folgende Fragen / To Do s geklärt:*

✓	To Do s
	Ort, Zeit und Raum für Gespräch sind bekannt
	Dauer des Gespräches ist bekannt
	Mitarbeiter*in hat Fragenkatalog mit ausreichend Vorbereitungszeit erhalten
	Alle erforderlichen Unterlagen für das Gespräch sind vorbereitet (z. B. Stichpunkte für das Gespräch, Infos zu Fortbildungen etc.)

## Anhang 2 – Fragenkatalog MAG

Dieser Fragenkatalog dient der Orientierung bei der Vorbereitung und Durchführung von MAG

FÜR MITARBEITER\*INNEN  
UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Mitarbeiter\*in-Gespräch  
vom \_\_\_\_\_

mit \_\_\_\_\_

(Kern)Aufgaben des\*der Mitarbeiters\*in:

### 1. Themenschwerpunkt Arbeitserfolg/Selbsteinschätzung

Wie wird das vergangene Jahr (oder anderer Zeitraum) in Bezug auf die zu bewältigenden Aufgaben/den Aufgabenbereich ganz allgemein eingeschätzt?

*ggf vertiefend:*

- Was ist im vergangenen Jahr gut gelungen? Gibt es besondere Erfolge?
- Was hat zum Erfolg geführt?
- Gibt es etwas, das vielleicht nicht so gut gelaufen ist? Wo war es vielleicht schwierig – und warum?
- Gibt es Ideen oder Ansätze, wie/wodurch es hätte besser laufen können?

Im letzten Gespräch wurden Ziele (oder Vergleichbares, z. B. zur Zusammenarbeit, zu erreichende Arbeitsergebnisse etc.) angesprochen bzw. miteinander vereinbart. Wie werden die Vereinbarungen aus heutiger Sicht bewertet? (Welche Vereinbarungen/Ergebnisse wurden erreicht, welche nicht und warum?)

*ggf vertiefend:*

- Konnten die vorher definierten Ziele mit Hilfe von Qualifizierungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen erreicht werden?
- Gibt es Barrieren, die eine Anwendung des Gelernten verhindern könnten?
- Wer und wie könnte innerhalb des Teams noch von dem Wissen profitieren?

## 2. Themenschwerpunkt aktuelle Arbeitszufriedenheit

Wie steht es um die Zufriedenheit mit den übertragenen Aufgaben und den Arbeitsinhalten?

*ggf vertiefend:*

- Erfolgt der Arbeitseinsatz gemäß der persönlichen Stärken, Fähigkeiten und persönlich-fachlichen Kompetenzen?
- Entsprechen die Arbeitsinhalte den Fähigkeiten/Interessen/Kompetenzen?
- Auf einer Skala von 1 bis 5 (1 ist sehr schlecht und 5 ist sehr gut) – wie wird die Arbeitszufriedenheit eingeschätzt?
- Was fehlt ggf., um eine 5 zu erreichen?

Bezogen auf den Aufgabenbereich, gibt es etwas, was unzufriedenstellend ist?

*ggf vertiefend:*

- Was behindert bei der Arbeit oder was wird ggf. als belastend empfunden?
- Ist die technische Ausstattung und die Arbeitsumgebung zufriedenstellend – falls nein, was kann verbessert werden?

## 3. Themenschwerpunkt Zusammenarbeit im Team/der Abteilung

Wie wird die Zusammenarbeit innerhalb des Teams/der Abteilung erlebt?

*ggf vertiefend:*

- Wie wird die Kommunikation, der Austausch untereinander im Team/der Abteilung eingeschätzt?
- Wie werden die gegenseitige Hilfestellung und die Unterstützung im Team/der Abteilung bewertet?
- Wie wird die Arbeitsverteilung im Team/der Abteilung eingeschätzt?

- Wo bestehen ggf. Optimierungsbedarfe? Wo und warum?
- Sind Konflikte oder Spannungen innerhalb des Teams/der Abteilung bemerkt worden/bekannt?
- Gibt es Ideen, wie der Zusammenhalt in der Abteilung/Team ggf. (weiter) gefördert werden kann?

#### 4. Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in

Wie wird die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in beurteilt?

*ggf vertiefend:*

- Vor dem Hintergrund der gemeinsamen Zusammenarbeit in der Vergangenheit: Gibt es Wünsche oder Erwartungen für diese in der Zukunft?
- Wie wird die gegenseitige Erreichbarkeit, und Unterstützung insbesondere auch bei dringlichen Anliegen oder Entscheidungen eingeschätzt? Werden hier ggf. Verbesserungspotenziale gesehen?
- Wird von Seiten des/der Mitarbeiters\*in ggf. (weitere) Unterstützung benötigt? Welche?
- Wird zu Arbeitsergebnissen oder offenen Fragen ausreichende und unterstützende Rückmeldung gegeben?
- Wird ausreichend motiviert (z. B. durch Lob)? Was kann hier ggf. verbessert werden?

*Optional: Bzgl. der gemeinsamen Zusammenarbeit halten wir für die Zukunft Folgendes fest/treffen gemeinsam folgende Vereinbarung (siehe hierzu auch Anhang 6):*

## 5. Themenbereich Weiterentwicklung/Fort- und Weiterbildung

Welche Vorstellungen/Planungen bestehen bzgl. der beruflichen Entwicklung für das nächste Jahr/die nächsten Jahre?

*ggf vertiefend:*

- Welche Erwartungen/Vorstellungen existieren hinsichtlich der beruflichen Entwicklung?
- Existieren Veränderungswünsche? Welche?
- Gibt es diesbezüglich Ziele, die bereits gesetzt oder formuliert worden sind? Wo werden persönliche Stärken und wo mögliche Entwicklungsfelder gesehen?
- Welcher weitere Qualifizierungs-/Weiterbildungsbedarf besteht und warum?
- Welche Ziele/Veränderungen/ Verbesserung sollen mit der Qualifizierung/Weiterbildung erreicht werden?

Vor diesem Hintergrund: Wo wird vielleicht Unterstützung durch die/den Vorgesetzten benötigt?

**Bemerkungen**

## 6. Abschluss & Gesamtfeedback

Hier haben beide Gesprächspartner\*innen noch einmal die Gelegenheit, sich abschließend ein kurzes Feedback zu geben – sei es zum Gespräch selbst oder zu einzelnen Aspekten des MAG (z. B. zum Thema Zusammenarbeit).

### Anhang 3 – Bestätigung über das Mitarbeiter\*in-Gespräch (MAG)

Name der Führungskraft
Name des*der Mitarbeiters*in

Die o. g. Beteiligten bestätigen, dass am \_\_\_\_\_ ein MAG gemäß der aktuell gültigen Ziffer der „Geschäftsordnung für die Zentrale Hochschulverwaltung“ geführt worden ist.

Kopie an:

- die nächst höhere Führungskraft
- die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter
- die Abteilung Personalentwicklung

**Das Original verbleibt bei der Führungskraft.**

Hagen, den \_\_\_\_\_

Unterschrift des Mitarbeitenden
---------------------------------

Unterschrift der Führungskraft
--------------------------------

## Anhang 4 – Vereinbarungen zu gewünschten Fortbildungen

Zwischen

Name der Führungskraft

und

Name des Mitarbeitenden

werden auf Basis des MAG vom \_\_\_\_\_ folgende Vereinbarungen zu Fort- und Weiterbildungen getroffen:

<b>Fort- und Weiterbildung</b>	<b>Zeitraum</b>

Kopie an:

- die Führungskraft
- die nächst höhere Führungskraft
- die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter
- die Abteilung Personalentwicklung

Hagen, den \_\_\_\_\_

Unterschrift des Mitarbeitenden

Unterschrift der Führungskraft

**Anhang 5 (optional) – Besondere Vereinbarungen – Extrablatt –**

Zwischen

Name der Führungskraft
------------------------

und

Name des*der Mitarbeiters*in
------------------------------

werden auf Basis des MAG vom \_\_\_\_\_ folgende Vereinbarungen getroffen:

Thema	Vereinbarung

 Vertraulichkeit der Inhalte wurde vereinbart.

Kopie an:

- die Führungskraft
- die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter

Hagen, den \_\_\_\_\_

Unterschrift des Mitarbeitenden
---------------------------------

Unterschrift der Führungskraft
--------------------------------

## Anhang 6 – Gesprächstechniken

Es gibt verschiedene Techniken der Gesprächsführung sowie zur Formulierung von Feedback. Die Liste von verschiedenen Methoden ist lang, doch im folgenden Abschnitt möchten wir Sie zunächst nur über zwei Gesprächstechniken informieren, die insbesondere für MAG von praktischer Bedeutung sind: *Aktives Zuhören* und *Feedback*.

### 6.1 – Aktives Zuhören – was ist das?

Mit dem bloßen (Aus)Redenlassen des Gegenübers ist es noch nicht getan, um von einem erfolgreichen Gespräch zu sprechen. Vielmehr geht es um die besondere Art des gegenseitigen Zuhörens. Aktives Zuhören<sup>1</sup> stellt hier eine Methode dar, die dazu dient:

- Zu verstehen, was der/die Gesprächspartner\*in tatsächlich sagt und auch meint.
- Dem/der Sprecher\*in Interesse an der Person, dem Thema entgegen zu bringen; dies geht verbal, aber auch durch Gestik und Mimik.
- Die Gesprächspartnerin/den Gesprächspartner zu motivieren, in den eigenen Schilderungen, Erzählungen fortzufahren.
- Vertrauen in die gemeinsame Gesprächssituation zu fassen.
- Sicherzustellen, ob der/die Zuhörer\*in die Sachverhalte des Gegenübers richtig versteht und dadurch dem/der Sprecher\*in die Möglichkeit zu geben, Sachverhalte auf einer andere Weise (nochmals) darzustellen und somit
- Missverständnissen vorzubeugen.

#### Und so funktioniert's:

##### Sprachlich:

- ✓ Gehörtes zusammenfassen und wiederholen
- ✓ In eigenen Worten wiedergeben
- ✓ Aussagen des Gegenübers aktiv aufgreifen
- ✓ Das Gefühl des Gegenübers erkennen und ansprechen
- ✓ Rückfragen stellen

##### Körpersprache, Gestik, Mimik:

- ✓ Blickkontakt halten
- ✓ Dem Gegenüber zugewandt sitzen
- ✓ Offene und freundliche Mimik bzw. die Mimik des Gegenübers spiegeln
- ✓ Kopfnicken, um Verstehen zu signalisieren

---

<sup>1</sup> Vgl. Rogers (1981)

## 6.2 – Feedback – was muss ich beachten?

Feedback<sup>2</sup> ist nicht immer leicht – weder das Geben noch das Nehmen. Das gilt durchaus gleichermaßen für Lob und Kritik. Um das Formulieren und das Annehmen insbesondere von Kritik für alle Beteiligten „leichter“ zu machen, gibt es ein paar Feedback-Regeln.

Doch das strenge Halten an Feedback-Regeln kann durchaus künstlich und sogar unecht wirken, sodass sich die/der Gesprächspartner\*in schon beinahe darauf einstellt, dass auf eine einleitende Positivformulierung eine Negativmeldung *folgen muss*.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, sich gut auf das Geben von Feedback vorzubereiten, sodass es auf der einen Seite bestimmten Regeln folgt, aber auf der anderen Seite trotzdem ehrlich und authentisch bleibt.

### Regeln & Tipps zum Geben von Feedback:

- ✓ Formulieren Sie Feedback sachlich.
- ✓ Formulieren Sie Feedback klar und nach Möglichkeit an einem konkreten Beispiel.
- ✓ Vermeiden Sie Verallgemeinerungen wie z. B. „immer“, „grundsätzlich“, „meistens“ etc.
- ✓ Feedback sollte konstruktiv sein, also eine Möglichkeit beinhalten und aufzeigen, Dinge in Zukunft anders oder besser zu machen.
- ✓ Feedback sollte nur auf Basis eigener Beobachtungen gegeben werden und nicht Meinungen, Hinweise oder Berichte anderer beinhalten.

### Regeln & Tipps zum Annehmen von Feedback:

Wenn Ihnen jemand Feedback gibt, empfiehlt es sich

- ✓ Gut zuzuhören und Nachzufragen, wenn etwas unklar ist.
- ✓ Sich für das Feedback zu bedanken.
- ✓ Das Feedback für sich selbst zu prüfen. Feedback ist subjektiv und kann bei verschiedenen Personen daher äußerst unterschiedlich ausfallen. Das bedeutet, dass der/die Feedbacknehmer\*in für sich selbst prüfen sollte, inwiefern sie/er das Feedback tatsächlich nachvollziehen und in die sem Sinne annehmen kann.
- ✓ Nach Änderungsvorschlägen und Ideen des/der Feedbackgebers\*in fragen.
- ✓ Das Feedback nicht abwerten, das könnte als Abwertung des Gegenübers verstanden werden.
- ✓ Nicht in Verteidigungshaltung oder Rechtfertigungsposition zu gehen, sondern sachlich die eigene Sichtweise (siehe Feedback-Regeln) darzustellen.

---

<sup>2</sup> Vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen