BOGEN 1

Vorbereitung für den Mitarbeiter

Geht mit der Einladung raus, zwei Wochen vor dem Termin. Etwa 45 Minuten. Acht Felder, jede Antwort möglichst mit Zahl.

NAME _____ GESPRÄCH AM _____

Das Jahr in einem Satz

Wie würdest du dein Jahr in einem Satz beschreiben?

Beispiel: Viel geschafft, aber zu viel Zeit mit Papierrechnungen verbracht.

Ziele aus dem Vorjahr

Wo stehst du bei jedem vereinbarten Ziel, als Zahl?

Beispiel: Durchlaufzeit 6 statt 9 Arbeitstage, Ziel waren 5.

Worauf du stolz bist

Welche Sache aus diesem Jahr soll im Gespräch auf jeden Fall vorkommen?

Beispiel: Die Skontoquote, die Freigaberegel war meine Idee.

Was dich gebremst hat

Was hat dich Zeit gekostet, die du lieber anders genutzt hättest?

Beispiel: Ein Drittel der Rechnungen kommt noch auf Papier.

Zusammenarbeit

Was soll im Team oder mit mir so bleiben, was soll sich ändern?

Beispiel: Bleiben: Absprache am Montag. Ändern: Freigaben dauern.

Entwicklung

Was willst du in einem Jahr können, das du heute nicht kannst?

Beispiel: Einen Monatsabschluss allein verantworten.

Unterstützung

Was brauchst du von mir dafür?

Beispiel: Freistellung für den Lehrgang.

Deine drei Themen

Worüber willst du im Gespräch auf jeden Fall sprechen?

Beispiel: Papierrechnungen, Lehrgang, Gehalt.

1. _____
2. _____
3. _____

BOGEN 2

Vorbereitung für die Führungskraft

Eine Woche vorher ausfüllen, mit den Zielen und Zahlen des Vorjahres auf dem Tisch. Eine Rückmeldung, nicht fünf.

MITARBEITER _____ GESPRÄCH AM _____

Stand der Ziele

Wie schätze ich jedes Ziel aus dem Vorjahr ein, mit Zahl?

Beispiel: Durchlaufzeit 6 Tage, Ziel um einen Tag verfehlt.

Stärkste Leistung

Welche konkrete Situation will ich anerkennen?

Beispiel: Die Freigaberegel für Rechnungen unter 500 Euro.

Eine Rückmeldung

Welche eine Sache soll er oder sie anders machen, mit Beispiel?

Beispiel: Probleme früher melden, Rückstau im August.

Teamziel nächstes Jahr

Welches Ziel des Teams muss er oder sie mittragen?

Beispiel: Durchlaufzeit im Team bei 4 Arbeitstagen.

Zielvorschlag

Welche zwei bis drei Ziele schlage ich vor?

Beispiel: Digitaler Rechnungseingang, zwei Abschlüsse in Vertretung.

Entwicklung

Was traue ich ihm oder ihr in einem Jahr zu?

Beispiel: Vertretung der Teamleitung bei Abschlüssen.

Rahmen

Was kann ich zusagen und was nicht?

Beispiel: Lehrgang ja. Gehalt erst nach der Budgetrunde im Februar.

Meine drei Themen

Was muss ich ansprechen?

Beispiel: Rückstau, Umstellung der Lieferanten, Lehrgang.

1. _____
2. _____
3. _____

Antworten möglichst mit Zahl oder konkretem Beispiel, nicht mit Eindrücken.

Vorlage von gaapp.io

BOGEN 3

Gesprächsleitfaden

Liegt im Gespräch für beide sichtbar zwischen euch. 60 Minuten im Raum, 75 im Kalender. Die Führungskraft fragt, der Mitarbeiter redet.

MITARBEITER _____ DATUM _____

PHASE	FRAGEN DER FÜHRUNGSKRAFT	NOTIZEN
Einstieg 5 Min.	Wir haben 60 Minuten. Erst das Jahr, dann die Ziele, am Ende das Protokoll. Was ist dir für heute am wichtigsten?	
Rückblick: Ziele 10 Min.	Wo stehst du bei jedem Ziel? Was hat geholfen, was hat gebremst?	
Rückblick: Zusammenarbeit 10 Min.	Was soll bleiben, was soll sich ändern? Was soll ich anders machen?	
Ausblick: Ziele 20 Min.	Was soll in einem Jahr anders sein? Woran messen wir das? Was brauchst du dafür?	
Ausblick: Entwicklung 5 Min.	Wo willst du in zwei Jahren stehen? Was ist der erste Schritt dahin?	
Abschluss 10 Min.	Was nimmst du aus dem Gespräch mit? Habe ich etwas Wichtiges nicht gefragt? Wann sehen wir uns wieder?	

DREI FORMULIERUNGEN, VORHER AUSGESCHRIEBEN

Für Anerkennung
Konkrete Situation, konkrete Wirkung, kein Pauschallob.

Für Kritik
Beobachtung, Wirkung, Wunsch, in dieser Reihenfolge.

Für Grenzen
Was ich heute nicht zusagen kann und bis wann ich es weiß.

Nach jeder Antwort einmal nachfragen: Und was noch?

BOGEN 4

Protokoll

Am selben Tag ins Reine schreiben, gegenlesen lassen, Ergänzungen einarbeiten, beide unterschreiben. Länger als drei Tage sollte das nicht dauern.

Gespräch
Art, Datum, Uhrzeit, Ort

Teilnehmende

Rückblick in drei Sätzen
Ziele, Stand, Bremsen

Vereinbarung zur Zusammenarbeit

Entwicklung
Weiterbildung, Aufgaben, Freistellung

Offene Punkte
mit Datum, bis wann es eine Antwort gibt

Ziele
drei, siehe Zielvereinbarung auf der nächsten Seite

Ergänzungen des Mitarbeiters
nach § 82 und § 83 BetrVG

Zwischengespräche
drei Termine, je 30 Minuten, noch im Gespräch eintragen

1. _____ 2. _____ 3. _____

MITARBEITER, DATUM

FÜHRUNGSKRAFT, DATUM

Gibt es eine Betriebsvereinbarung zu Mitarbeitergesprächen, geht sie dieser Vorlage vor.

BOGEN 4

Zielvereinbarung

Drei Ziele, jedes mit Messgröße, Ausgangswert, Zielwert und Termin. Fehlt eines davon, ist es eine Absicht. Die Spalte Unterstützung hält fest, was die Führungskraft beiträgt.

MITARBEITER _____ GÜLTIG BIS _____

1 Ziel 1

ZIEL _____

MESSGRÖSSE _____

STAND HEUTE _____ ZIELWERT _____ TERMIN _____

UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE FÜHRUNGSKRAFT _____

STAND 1 _____ STAND 2 _____ STAND 3 _____

Im Zwischengespräch je Ziel: ☐ weiter ☐ anpassen ☐ streichen

2 Ziel 2

ZIEL _____

MESSGRÖSSE _____

STAND HEUTE _____ ZIELWERT _____ TERMIN _____

UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE FÜHRUNGSKRAFT _____

STAND 1 _____ STAND 2 _____ STAND 3 _____

Im Zwischengespräch je Ziel: ☐ weiter ☐ anpassen ☐ streichen

3 Ziel 3

ZIEL _____

MESSGRÖSSE _____

STAND HEUTE _____ ZIELWERT _____ TERMIN _____

UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE FÜHRUNGSKRAFT _____

STAND 1 _____ STAND 2 _____ STAND 3 _____

Im Zwischengespräch je Ziel: ☐ weiter ☐ anpassen ☐ streichen

Die Zielvereinbarung wandert durch alle Gespräche des Jahres. Im Zwischengespräch nur die Stand-Felder ausfüllen.

Vorlage von gaapp.io