Bila.

Alle zwei Wochen, 30 Minuten. Beide notieren vorher ein paar Stichworte in ihrer Spalte.

Wer füllt aus: beide, je ihre Spalte Wann: alle zwei Wochen, fester Termin Dauer: 30 Minuten

Mitarbeiterin oder Mitarbeiter	Führungsperson	Datum	Nächstes Bila am

Seit dem letzten Bila

rund 5 Minuten

Was ist aus den Vereinbarungen geworden? Was ist erledigt, was ist offen? Wer mit der 3×3-Methode arbeitet, schaut hier auch auf die Etappenziele im 3×3-Arbeitsblatt.

Mitarbeitende

rund 15 Minuten

Diese Themen kommen im Gespräch zuerst.

- Was beschäftigt mich im Moment am meisten?
- Wo komme ich nicht weiter?
- Was brauche ich von meiner Führungsperson?

Meine Themen

Meine Rückmeldung an die Führungsperson

Führungsperson

rund 5 Minuten

Zuhören kommt vor dem Einbringen eigener Themen.

- Was ist gut gelaufen, und woran sehe ich das?
- Was muss mein Gegenüber wissen?
- Wobei kann ich unterstützen?

Meine Themen

Meine Rückmeldung zu einer konkreten Situation

Vereinbart bis zum nächsten Bila

rund 5 Minuten

Höchstens drei. Beim nächsten Mal stehen sie als Erstes auf dem Tisch.

Wer	macht was	bis wann

MAG vorbereiten: Führungsperson.

Ihre Notizen bleiben bis zum Gespräch bei Ihnen. Erst dort legen Sie beide Blätter nebeneinander.

Wer füllt aus: Führungsperson Wann: eine Woche vor dem MAG

Gespräch mit

Datum und Zeit

Ort

Fünf Schritte vor dem Gespräch

- [ ] Vorbereitungsblatt verschicken: eine Woche vor dem Gespräch an die Mitarbeitenden (Vorlage «MAG vorbereiten: Mitarbeitende»).
- [ ] Bila-Blätter lesen: was das Jahr über besprochen und vereinbart wurde und was daraus geworden ist.
- [ ] Drei Situationen notieren: konkrete Momente aus dem Jahr statt Noten auf einer Skala.
- [ ] Eigene Rolle klären: einladen und den Rahmen halten, nicht dozieren.
- [ ] Pflichtpunkte bereitlegen: was in Ihrem Betrieb ohnehin zu besprechen ist.

Aus den Bilas: Das fasse ich im MAG zusammen

Was haben wir das Jahr über besprochen? Was ist gelungen, was ist offen geblieben?

Drei Situationen statt Noten

Über eine Situation kann man reden. Steht eine Note im Mittelpunkt, geht es schnell ums Verteidigen statt ums Verstehen.

Was ist passiert?	Was mich gefreut hat oder was ich mir gewünscht hätte

MAG vorbereiten: Führungsperson.

Zweite Seite für die Führungsperson.

Stärken, die ich sehe

Woran habe ich sie beobachtet?

Lernfelder und Ziele

Was möchte ich ansprechen, und was hilft beim nächsten Mal?

Das möchte ich unbedingt ansprechen

Ein bis zwei Punkte genügen.

Pflichtpunkte in unserem Betrieb

Zum Beispiel Datenschutz oder Arbeitszeit.

Faustregel für den Rückblick

Geht es um eine Situation, die nicht gut lief, fragen Sie mit Was oder Wie statt mit Warum. Ein Warum klingt schnell nach Rechtfertigung. Mit Was oder Wie kann Ihr Gegenüber die Situation beschreiben.

Was nicht ins MAG gehört

- Kritik, die das Jahr über nie angesprochen wurde
- Lohn und Bonus: Dafür gibt es ein eigenes Gespräch
- Sanktionen bei ungenügender Leistung
- Noten auf einer Skala statt konkreter Situationen

MAG vorbereiten: Mitarbeitende.

Dieses Gespräch gehört Ihnen: Ihre Sicht kommt zuerst. Ihre Notizen bleiben bis zum Gespräch bei Ihnen.

Wer füllt aus: Mitarbeiterin oder Mitarbeiter Wann: in der Woche vor dem MAG

Name | Führungsperson | Datum des Gesprächs

So läuft das Gespräch ab: Einstieg › Rückblick › Ausblick › Vereinbarung › Ihre Rückmeldung

Rückblick

- Worauf bin ich im vergangenen Jahr stolz?
- Welche Situation lief anders als geplant, und was habe ich daraus mitgenommen?
- Was ist aus den letzten Vereinbarungen geworden?

Meine Notizen

Ausblick

- Bei welchen Aufgaben vergesse ich die Zeit?
- Welche Stärke möchte ich öfter einsetzen?
- Wo möchte ich dazulernen, und wobei kann meine Führungsperson helfen?
- Was soll in einem Jahr anders sein als heute?

Meine Notizen

MAG vorbereiten: Mitarbeitende.

Zweite Seite für Mitarbeitende.

Ziele

- Welches Ziel nehme ich mir vor?
- Was ist der erste Schritt, und bis wann?
- Was brauche ich dafür von meiner Führungsperson?

Meine Notizen

Rückmeldung an meine Führungsperson

- Was schätze ich an ihrer Führung?
- Wo hätte ich mir mehr Unterstützung gewünscht?
- Was kann sie zur besseren Zusammenarbeit beitragen?

Meine Notizen

Das möchte ich im Gespräch unbedingt ansprechen

Gut zu wissen

Lohn und Bonus sind nicht Thema dieses Gesprächs. Dafür gibt es ein eigenes Gespräch. Hier geht es um Ihre Arbeit, Ihre Entwicklung und die Zusammenarbeit.

PFYFFER PARTNER
empower. transform.

Für **Führungsperson / Mitarbeitende**

MAG-Gesprächsvorlage.

Beide legen ihre Notizen nebeneinander und gehen durch die fünf Phasen. Die Fragen stellt die Führungsperson, als Auswahl und nicht als Pflicht.

Wer füllt aus: beide gemeinsam Wann: im MAG Richtwert: 60 bis 90 Minuten

Name | Funktion | Führungsperson | Datum

01 Einstieg

Zuerst antworten: Mitarbeitende

Ankommen und klären, was heute Platz braucht.

Fragen der Führungsperson

- «Wie ist Ihre Energie im Moment, auf einer Skala von 1 bis 10?»
- «Was muss zuerst gesagt sein, damit wir gut loslegen können?»
- «Was möchten Sie heute unbedingt besprechen?»
- «Woran merken Sie am Ende, dass sich das Gespräch gelohnt hat?»

Eigene Fragen

Notizen

02 Rückblick

Zuerst antworten: Mitarbeitende, danach Führungsperson

Zuerst die Selbsteinschätzung. Dann die Sicht der Führungsperson: was die Bilas ergeben haben, mit konkreten Situationen.

Fragen der Führungsperson

- «Worauf sind Sie im vergangenen Jahr stolz?»
- «Welche Situation lief anders als geplant, und was haben Sie daraus mitgenommen?»
- «Was ist aus unseren letzten Vereinbarungen geworden?»
- «Wie haben Sie die Situationen erlebt, die ich mitgebracht habe?»

Eigene Fragen

Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden

Rückmeldung der Führungsperson

MAG-Gesprächsvorlage.

Zweite Seite: Ausblick und Vereinbarung.

03 Ausblick

Zuerst antworten: Mitarbeitende

Stärken zuerst. Auf ihnen lässt sich aufbauen. Auch die Weiterbildung gehört hierher.

Fragen der Führungsperson

- «Bei welchen Aufgaben vergessen Sie die Zeit?»
- «Welche Stärke möchten Sie öfter einsetzen?»
- «Wo möchten Sie dazulernen, und wobei kann ich helfen?»
- «Was soll in einem Jahr anders sein als heute?»

Eigene Fragen

Sicht der Mitarbeitenden

Ergänzung der Führungsperson

04 Vereinbarung

Zuerst antworten: Mitarbeitende, beide halten fest

Wenige klare Vereinbarungen. Was noch nicht reif ist, wird bewusst zurückgestellt. Fragen der Führungsperson:

- «Welches Ziel nehmen Sie sich vor?»
- «Was ist der erste Schritt, und bis wann?»
- «Was brauchen Sie dafür von mir?»
- «Welches Ziel stellen wir bewusst zurück?»

Eigene Fragen

Drei Ziele für das nächste Quartal. Sie kommen ins 3×3-Arbeitsblatt.

Wer	macht was	bis wann

Bewusst zurückgestellt, wird später wieder aktuell

MAG-Gesprächsvorlage.

Dritte Seite: Rückmeldung an die Führungsperson und gemeinsame Freigabe.

05 Rückmeldung an die Führungsperson

Zuerst antworten: Mitarbeitende

Feedback fliesst in beide Richtungen. Das braucht Mut auf beiden Seiten.

Fragen der Führungsperson

- «Was schätzen Sie an meiner Führung?»
- «Wo hätten Sie sich mehr Unterstützung von mir gewünscht?»
- «Was kann ich zur besseren Zusammenarbeit beitragen?»
- «Wie haben Sie dieses Gespräch erlebt?»

Eigene Fragen

Notizen

Das nehmen wir aus dem Gespräch mit

Jede Seite hält in zwei, drei Sätzen fest, was für sie das Wichtigste war.

Mitarbeiterin oder Mitarbeiter

Führungsperson

Gemeinsame Freigabe

Am Ende geben beide das Ergebnis gemeinsam frei.

Datum, Mitarbeiterin oder Mitarbeiter

Datum, Führungsperson

Erstes Bila nach dem MAG am

So geht es weiter

Die drei Ziele kommen ins 3×3-Arbeitsblatt. Im ersten Bila nach dem MAG legen Sie die Etappenziele für den ersten Monat fest. Die Anleitung steht in der Vorlage «3×3-Methode».

Die 3×3-Methode.

Vom Ziel im MAG zur Aufgabe dieser Woche.

Eine Vereinbarung hält im Alltag eher, wenn sie klein genug ist, um diese Woche anzufangen. Die 3×3-Methode verbindet das Ziel aus dem MAG mit dem Kalender der nächsten Woche. Das Bila bleibt dabei beim Rhythmus von zwei Wochen, zusätzliche Termine braucht es nicht.

3 je Quartal

Quartalsziele

Was soll in drei Monaten erreicht sein?

Im MAG, danach alle drei Monate in einem Bila

→

3 je Monat

Etappenziele

Welche Zwischenschritte führen zu den Quartalszielen?

Einmal im Monat, in einem der beiden Bilas

→

3 je Woche

Aufgaben

Was trägt diese Woche zu den Etappenzielen bei?

Jede Woche, geplant von den Mitarbeitenden selbst

So gehen Sie vor

Wann	Was geschieht	Wo es festgehalten wird
Im MAG	drei Ziele für das erste Quartal vereinbaren	MAG-Gesprächsvorlage, Seite 2
Einmal im Monat	in einem Bila drei Etappenziele festlegen	3×3-Arbeitsblatt
Jede Woche	Mitarbeitende planen ihre drei Aufgaben selbst	Arbeitsblatt oder Kalender
In jedem Bila	kurz auf den Stand schauen	Bila-Blatt
Alle drei Monate	in einem Bila zurückschauen, drei neue Ziele wählen	neues Arbeitsblatt
Im nächsten MAG	zusammenfassen, was aus den Zielen geworden ist	Arbeitsblätter und Bila-Blätter

Ein Beispiel

Ebene	Beispiel, eines von drei Zielen	Wo es entsteht
Quartalsziel	Die Mitarbeiterin moderiert die monatliche Teamsitzung selbstständig.	im MAG
Etappenziel im März	Die erste Sitzung ist moderiert. Den Ablauf hat sie vorher mit der Führungsperson besprochen.	in einem Bila
Aufgaben dieser Woche	Traktanden einholen, Ablauf skizzieren, zehn Minuten Vorbesprechung ansetzen.	plant die Mitarbeiterin selbst

Auf den Punkt

Die Drei ist eine bewusste Grenze: Wer sich auf drei beschränkt, wählt aus und weiss am Montagmorgen, womit die Woche beginnt. Die Methode ist eine Hilfe zum Dranbleiben und kein Raster zum Abhaken. Ändert sich die Lage, ändern sich die Ziele.

3×3-Arbeitsblatt.

Drei Ziele, drei Etappen, drei Aufgaben. Ein Blatt pro Quartal.

Wer füllt aus: Mitarbeitende, mit der Führungsperson Wann: jedes Quartal neu Anleitung: Seite 1

Name | Quartal | Vereinbart am

Drei Quartalsziele

Was soll in drei Monaten erreicht sein? Vereinbart im MAG, danach alle drei Monate in einem Bila.

Drei Etappenziele je Monat

Welche Zwischenschritte führen zu den Quartalszielen? Festgelegt einmal im Monat, in einem der beiden Bilas.

1. Monat	2. Monat	3. Monat

Drei Aufgaben diese Woche

Die Mitarbeitenden planen sie selbst, jede Woche neu.

Woche vom

- [ ]
- [ ]
- [ ]

Rückblick am Ende des Quartals

Was ist erreicht, was nehmen wir mit?