

# MITARBEITENDEN- JAHRES- GESPRÄCH



# Vorwort



Wozu Mitarbeitenden-Jahresgespräche? Sie wären ja entbehrlich, wenn in einem nicht abreißen lassen Gesprächsprozess die Superintendentin mit ihrem Kirchenmusiker, die Pfarrerin mit ihrem Senior, der Dezernent mit seinen Referatsleiterinnen, die Amtsleiterin mit ihren

Mitarbeitern in kontinuierlichem Gespräch wäre, wenn beide Gesprächspartner voneinander wüssten – von den Freuden und den Nöten im Beruf, davon, was ihnen geschenkt ist, und davon, was sie vor belastende Herausforderungen stellt – und beide einander fragten – Was brauchen Sie, um unbeschwert Ihre Arbeit zu verrichten? Was würde Dich stärken? Wo brauchen Sie Entlastung? – und beide sich in schönster Aufrichtigkeit üben würden – Das hat mich an deiner Arbeit zuletzt besonders beeindruckt. Stimmt meine Wahrnehmung, dass Sie über die Grenzen Ihrer Erschöpfung hinaus arbeiten? – Wir wissen aber: Gespräche brauchen Anlässe, und nicht mit allen sind wir in gleichermaßen intensivem Gespräch, und ein Gespräch, das mehr sein will als ein Tür-und-Angel-Gespräch, braucht seinen eigenen Raum.

Seit der Einführung der Mitarbeitenden-Jahresgespräche in der EKM im Jahr 2005 findet dieses Gespräch in angemessener Weise seinen Anlass, seine Intensität, seinen Raum. Und vielerorts, wenn auch noch nicht überall, ist es ein selbstverständlicher Standard der Personalführung und -entwicklung geworden. Das war Grund genug, seine Praxis zu erkunden, seine Qualität zu überprüfen, sein Profil zu schärfen.

So gibt es einige Neuerungen:

- » Der Vorbereitung auf das Gespräch dienen beispielhaft formulierte Fragen.
- » Durch eine Verknüpfung zu Dienstweisung bzw. Dienstvereinbarung rücken die konkreten persönlichen Arbeitsbedingungen stärker in den Blick.
- » Zur Selbstreflexion einladende Fragen richten den Fokus auf Fragen der persönlichen und beruflichen Entwicklung.
- » Und als Frucht aus der Pfarrergesundheitsstudie: Die Gesundheit und die Gesunderhaltung im Beruf finden im Gesprächssetting ihren festen Platz.
- » Allgemeine Formulierungen mögen helfen, den Leitfaden in der gesamten kirchlichen Arbeitswelt zu gebrauchen. So werden wir in diesem Leitfaden von Führungskräften reden und meinen damit: die Vorgesetzten im privatrechtlichen Bereich, aber auch die Dienstaufsichtsführenden bei Pfarrerninnen und Pfarrern.

Auch wenn das Gespräch ein persönliches und personenbezogenes Gespräch ist, hat es einen organisationalen Mehrwert: Neben der Verbesserung der individuellen Arbeitsbedingungen kann es auch Dysfunktionalitäten in organisatorischer Hinsicht identifizieren.

Das Mitarbeitenden-Jahresgespräch ist eine Chance – für die Mitarbeitenden, für die Führungskräfte, für die ganze Kirche. Und gut wäre es, Sie würden feststellen: Ja, es braucht einmal wieder ein Mitarbeitenden-Jahresgespräch.

Erfurt, im September 2021  
OKR Michael Lehmann  
*Personaldezernent*

# 1. Wozu dient das Mitarbeitenden-Jahresgespräches (MJG)?

**1.1** Mitarbeitenden-Jahresgespräche sind ein Element der Personalführung und der Personalentwicklung. Zwischen der Führungskraft und dem oder der Mitarbeitenden soll ein umfassender und regelmäßiger Dialog über alle Rahmenbedingungen geführt werden, die sich auf die Zusammenarbeit auswirken.

**1.2** Das MJG ist ein

- » wertschätzendes
- » in der Regel jährlich stattfindendes
- » vertrauliches
- » Vier-Augen-Gespräch.

Es kann zu konkreten Handlungsvereinbarungen führen.

**1.3** Die Mitarbeitenden haben Gelegenheit, im Abstand zum Tagesgeschehen

- » auf das vergangene Jahr zurückzuschauen,
- » Vorstellungen zu ihrem Arbeitsgebiet zu äußern und mögliche und nötige Verbesserungen und Änderungen des Arbeitsablaufes zu thematisieren,
- » die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sowie das Führungsverhalten anzusprechen,
- » Erwartungen zur eigenen beruflichen Entwicklung zu äußern.
- » über Fragen der Gesunderhaltung und der persönlichen Balance nachzudenken.

**1.4** Die Leitungskräfte sollen das Gespräch dazu nutzen,

- » die geleistete Arbeit der Mitarbeitenden zu reflektieren und wertzuschätzen,
- » sich mit der Arbeitssituation im ihrem Verantwortungsbereich auseinander zu setzen,

- » die Kompetenzen der Mitarbeitenden im Hinblick auf gegenwärtige und künftige Aufgabenanforderungen einzuschätzen,
- » eigenes Führungsverhalten zu reflektieren,
- » verbindliche Absprachen zu treffen und festzuhalten.

**1.5** Im Ergebnis des MJG kann

- » die Mitarbeitendenzufriedenheit erhöht werden,
- » die Identifikation mit dem Arbeitsumfeld gestärkt werden,
- » das Thema der Gesunderhaltung stärker in den Blick genommen werden,
- » die Kommunikation verbessert werden,
- » das Veränderungspotential benannt und gestaltet werden,
- » berufliche Entwicklung gefördert werden.

**1.6** Das MJG ist

- » kein Kritikgespräch, d. h. kein Hinweis auf Fehlverhalten,
- » kein Beurteilungsgespräch, d. h. keine dienstrechtlich oder arbeitsrechtlich relevante Bewertung der Arbeitsleistung,
- » kein „Tür- und Angel“-Gespräch, d. h. kein Alltagsgespräch ohne gezielte Vorbereitung,
- » kein Seelsorgegespräch, d. h. es erfolgt kein Wechsel aus der Arbeitsbeziehung auf die persönliche Ebene,
- » keine Dienstbesprechung,
- » kein Gespräch zur Aufgaben oder Weisungserteilung und dient nicht der Erstellung von Dienstanweisung oder Dienstvereinbarung.

## 2. Die Rahmenbedingungen

**2.1** Eine Fortbildung der Führungskraft zum MJG ist verbindliche Voraussetzung für das Gespräch. Zur Vorbereitung des Gespräches steht dieser Leitfaden zur Verfügung.

**2.2** Das Gespräch wird in einer beidseitig vertrauensvollen, ehrlichen, offenen und vom gegenseitigen Respekt getragenen Atmosphäre geführt.

**2.3** Das Gespräch findet an einem neutralen, hellen und freundlichen Ort statt. Entscheidend für die Wahl des Ortes ist, dass beide Teilnehmenden sich wohl fühlen. Störungen durch Dritte sind auszuschließen.

**2.4** Das Gespräch soll jährlich oder alle zwei Jahre stattfinden und 60 bis 90 Minuten dauern. Der Termin wird von den Gesprächspart

nerinnen und Gesprächspartnern rechtzeitig vereinbart.

**2.5** Die Führungskraft kann ihre Stellvertretung mit der Durchführung des Gespräches beauftragen. Voraussetzung ist auch hier die abgeschlossene Fortbildung. Die Führungskraft wird in diesem Fall nur insofern über die Ergebnisse informiert, wie beide Teilnehmenden das einvernehmlich vereinbaren.

**2.6** Das Mitarbeitenden-Jahresgespräch kann mit einer gegenseitig unterzeichneten Verein-

barung oder verbindlichen Verabredungen abgeschlossen werden. Diese werden nicht in die Personalakte aufgenommen.

**2.7** Die Gesprächsbeteiligten müssen einander die Wahrung der Verschwiegenheit versichern. Die Weitergabe von Gesprächsinhalten muss ggf. schriftlich verabredet werden. Durch die Vernichtung der Unterlagen im Falle eines Arbeitsplatzwechsels oder Vorgesetztenwechsels wird die Vertraulichkeit gesichert.

### 3. Die Vorbereitung

**3.1** Zur inhaltlichen Vorbereitung des Gespräches ist es notwendig, sich ausreichend Zeit zu nehmen. Sowohl der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin als auch die Führungskraft haben einen Fragebogen zur Selbstreflexion zur Verfügung (Anlage 1). Diese Fragen dienen als Anregung, um sich auf das Gespräch vorbereiten zu können.

**3.2** Im Bedarfsfall haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich an ihre Vertretungsstellen (Mitarbeitervertretung, Pfarrvertretung, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte) zu wenden, um dort Unterstützung und Hilfe zur Vorbereitung des Gespräches zu erhalten.

### 4. Die Besonderheiten

**4.1** Was tun, wenn Mitarbeitende in verschiedenen Arbeitsbereichen tätig sind?

Die Anstellung in verschiedenen Arbeitsbereichen darf nicht dazu führen, dass kein Mitarbeitendenjahresgespräch geführt wird. Die Führungskräfte sollen in Abstimmung mit dem oder der Mitarbeitenden eine Entscheidung treffen.

**4.2** Was tun, wenn das Gespräch den Verlauf eines Mitarbeitendenjahresgesprächs verlässt?

Beide Seiten werden ermutigt, sich an den vereinbarten Gesprächsablauf zu erinnern. Ist ein Zurückkehren nicht möglich, muss das Gespräch als Mitarbeitendenjahresgespräch abgebrochen und ein neuer Termin vereinbart werden. Das gilt insbesondere, wenn das Mitarbeitendenjahresgespräch den Charakter eines Konflikt- oder Seelsorge-Gesprächs bekommt.

### 5. Der Ablauf

Der Gesprächsverlauf orientiert sich nach den Einstiegsfragen an folgender Struktur. Dabei sind alle Bereiche gleich wichtig, müssen aber nicht in der vorgegebenen Reihenfolge besprochen werden:

- » Arbeitsbedingungen
- » Gestaltung der Arbeitsbeziehungen
- » Persönliche Entwicklung
- » Gesunderhaltung/Balancen

Am Ende steht die Überlegung, welche verbindlichen Verabredungen getroffen werden und wer worüber informiert werden soll. Im Anschluss an das Gespräch erfolgt die Nacharbeit, die beide Beteiligten jeweils für sich leisten.

# Notizen und verbindliche Verabredungen

	Einstiegsfragen	Arbeitsbedingungen	
Gesprächsschwerpunkte			
Meine eigenen Erkenntnisse			
Verabredungen			
Verabredungen, die weiter gegeben werden			

	Gestaltung der Arbeitsbeziehungen	Persönliche Entwicklung

	Gesundheit/Balance	Weitere Themen
Gesprächsschwerpunkte		
Meine eigenen Erkenntnisse		
Verabredungen		
Verabredungen, die weiter gegeben werden		

# Auszug aus der Personalentwicklungsverordnung PEV vom 11. Dezember 2020

## § 12 Mitarbeitendenjahresgespräch

**(1)** Das Mitarbeitendenjahresgespräch ist wesentlicher Bestandteil einer systematischen und regelmäßigen Personalentwicklung.

**(2)** Es dient dazu,

- » die Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsumfeld wahrzunehmen,
- » ihre Arbeitssituation, die Arbeitszufriedenheit, die Zusammenarbeit, die Motivation und das Ergebnis der Arbeit zu besprechen, zu reflektieren und weiterzuentwickeln,
- » Möglichkeiten der Gesundheitsfürsorge zu beraten,
- » arbeitsbezogene, berufsbiografische Ziele und Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die konkrete Unterstützung bei der Umsetzung zu vereinbaren.

**(3)** Das Mitarbeitendenjahresgespräch ist Bestandteil der Leitungs- und Führungsaufgaben aller Führungskräfte und dient der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.

**(4)** 1 Das Mitarbeitendenjahresgespräch ist vertraulich. 2 Beide Gesprächsbeteiligte müssen sich über die Weitergabe von Informationen aus dem Gespräch einigen und schriftlich vereinbaren, was an wen weitergegeben werden soll. 3 Die verbindlichen Verabredungen des Mitarbeitendenjahresgesprächs werden nicht Bestandteil der Personalakte. 4 Sie sind von den Gesprächsbeteiligten so zu verwahren, dass die Kenntnisnahme durch Dritte ausgeschlossen ist. 5 Die verbindlichen Verabredungen sind jeweils mit dem Abschluss einer neuen Verabredung zu vernichten. 6 Sie sind ferner zu vernichten, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Stelle wechselt oder in der Person der oder des unmittelbaren Dienstvorgesetzten eine Änderung eintritt. 7 Die Bestimmungen des Absatzes 4 gelten für alle weiteren im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeitendenjahresgesprächs erstellten Unterlagen (z. B. Vorbereitungsbögen) entsprechend.

**(5)** 1 Unbeschadet der Gesamtverantwortung der Dienstvorgesetzten kann die Durchführung der Mitarbeitendenjahresgespräche an hierfür qualifizierte Personen übertragen werden. 2 Auf Antrag der oder des Mitarbeitenden, welcher gegenüber der oder dem Dienstvorgesetzten zu begründen ist, oder auf Antrag der oder des Dienstvorgesetzten kann die oder der nächsthöhere Vorgesetzte eine andere qualifizierte Person mit der Durchführung des Mitarbeitendenjahresgesprächs beauftragen.

**(6)** Nähere Angaben zu den Inhalten und der Durchführung der Mitarbeitendenjahresgespräche sind in einer vom Landeskirchenamt herausgegebenen Handreichung enthalten.

# Vorbereitungsfragen für Mitarbeitende und Führungskräfte

Die hier aufgeführten Fragen sind Angebote zur Vorbereitung. Es ist keinesfalls daran gedacht, dass Sie alle Fragen abarbeiten.

Lassen Sie sich von den Fragen anregen, die für Sie wichtig sind.

## 1. Einstiegsfragen

### 1.1. Mögliche Fragen für Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter

- » Was in meiner Arbeit hat mir im letzten Jahr besonders Freude gemacht oder mich besonders stolz gemacht?
- » Was mag ich an meiner Arbeit besonders?

### 1.2. Mögliche Fragen für Sie als Führungskraft

- » Was in meiner Arbeit hat mir in der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden im letzten Jahr besonders Freude gemacht?
- » Wie habe ich meine Mitarbeiterin oder meinen Mitarbeiter wahrgenommen? Was fand ich besonders bemerkenswert?

## 2. Arbeitsbedingungen

### 2.1. Mögliche Fragen für Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter

- » Wie schätze ich allgemein meine Arbeits- bzw. Dienstbedingungen ein (z. B. Teilzeit, flexible Arbeits- bzw. Dienstzeiten und -orte, digitale Ausstattung, ...)?
- » Wie ist die Zusammenarbeit geregelt (Team-Beratungen)? Was wünsche ich mir anders?
- » Welche Verbesserungen in den Abläufen wünsche ich mir? Was will ich im kommenden Jahr ändern? Wo brauche ich dabei Unterstützung?
- » Auf einer Skala zwischen 1 und 10: Wie zufrieden bin ich mit meinem Arbeitsplatz bzw. Dienort? Liegt der Wert höher oder niedriger als beim letzten Gespräch? Was muss passieren, damit der Wert um einen Punkt steigt? Was kann und will ich selbst dazu beitragen?
- » Wie klar sind die Zuständigkeiten geregelt? Ist mein Verantwortungsbereich gut geklärt?

### 2.2. Mögliche Fragen für Sie als Führungskraft

- » Inwieweit kenne ich den Arbeitsplatz bzw. die Arbeitsbedingungen am Dienort und die Arbeit meiner Mitarbeiterin oder meines Mitarbeiters?
- » Wie passend sind die Arbeits- und Dienstbedingungen für meine Mitarbeiterin oder meinen Mitarbeiter? Was sollte ggf. ändern? Was kann ich zur Veränderung beitragen? Sind die Arbeits- und Dienstbedingungen funktional und der inhaltlichen Schwerpunktsetzung angemessen?

## 3. Gestaltung der Arbeitsbeziehungen

### 3.1. Mögliche Fragen für Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter

- » Wie wohl fühle ich mich unter den Kolleginnen und Kollegen?  
Was schätze ich, was fehlt mir?
- » Wie schätze ich die Zusammenarbeit mit meinen Kolleginnen und Kollegen und meinen Vorgesetzten ein?
- » Welchen Raum hat bisher gegenseitiges Feedback? Welche Veränderungen wünsche ich mir in dieser Hinsicht?
- » Wird mein Beitrag zur Aufgabenerfüllung von meiner Führungskraft ausreichend wahrgenommen?
- » Wie ist das, wenn ich Unterstützung brauche? Kann ich diese erbitten? Bekomme ich sie?
- » Wo wünsche ich mir mehr Wertschätzung?
- » Was könnte mein Beitrag für ein gelingendes Miteinander sein?
- » Wo sehe ich Möglichkeiten, Konflikte fair und auf förderliche Weise auszutragen? Werden Konflikte klar angesprochen? Wie geht es mir damit? Welche Erwartungen habe ich diesbezüglich an die Führungskraft?

### 3.2. Mögliche Fragen für Sie als Führungskraft

- » Wie schätze ich die eigene Zusammenarbeit mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter ein? Wie ist es mit der Zusammenarbeit in seinem oder ihrem Team?
- » Was schätze ich besonders an meiner Mitarbeiterin bzw. meinem Mitarbeiter? Welchen Raum hat bisher gegenseitiges Feedback?
- » Wie erlebe ich meine Mitarbeiterin oder meinen Mitarbeiter im Kreis der Kollegen?
- Wie verhält er oder sie sich in Konfliktsituationen?
- » Was kann ich zur Verbesserung des Miteinanders beitragen?
- » Inwieweit beziehe ich meine Mitarbeiterin, meinen Mitarbeiter bei anstehenden Entscheidungen ein?

## 4. Persönliche Entwicklung

### 4.1. Mögliche Fragen für Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter

- » Welche Kompetenzen kann ich gut in die Arbeit einbringen? Welche würde ich gern zusätzlich einbringen? Welche würde ich gern entwickeln?
- » Was bedeutet es für mich, einen kirchlichen Arbeitgeber / Dienstgeber zu haben?  
An welchen Stellen fällt es mir schwer, Entscheidungen und Positionen meines Arbeitgebers mitzutragen?
- » Woran merke ich, dass ich für die Kirche arbeite? Was wünsche ich mir diesbezüglich anders? Wie kann ich das umsetzen?
- » Fühle ich mich als Person wahrgenommen und nehme ich eine wertschätzende Gleichbehandlung wahr (z.B. mit meinen Stärken, mit meinem Geschlecht, meinem Alter ...)?
- » Wie kann ich mir meine berufliche Weiterentwicklung vorstellen?
- » Welche Weiterbildungen habe ich im letzten Jahr gemacht? Was brauche ich, um die Ergebnisse gut umzusetzen?
- » Welche Instrumente der Personalentwicklung könnten für mich hilfreich sein?
- » Personalentwicklungsgespräch, Fort- und Weiterbildung, Supervision, Coaching, Geistliche Begleitung, Mediation, ...

## 4.2. Mögliche Fragen für Sie als Führungskraft

- » Was habe ich an beruflicher oder persönlicher Entwicklung bei ihr oder ihm wahrgenommen?
- » Wo sehe ich Kompetenzen meiner Mitarbeiterin oder meines Mitarbeiters? Welche sind gut genutzt? Welche sollten noch besser genutzt werden?
- » Weiß ich, welche Fortbildungen meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter absolviert hat? Wo lassen sich die gewonnen Fähigkeiten nutzen?
- » Was möchte ich gern fördern und unterstützen? Mit welchen Mitteln?
- » Gibt es Bereiche, in denen ich mir wünsche, dass meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter Personalentwicklung in Anspruch nimmt?
- » Wie klar ist mein eigenes Rollenhandeln gegenüber meiner Mitarbeiterin oder meinem Mitarbeiter?

## 5. Gesundheit/Balance

### 5.1. Mögliche Fragen für Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter

- » Wie schätze ich meinen Kräftehaushalt ein?
- » Wo sehe ich persönliche oder strukturelle Stressfaktoren? Gibt es etwas, was mir körperlich oder seelisch zu schaffen macht?
- » Welche Ideen zur Stressreduzierung sehe ich? Welche Wünsche habe ich diesbezüglich an meinen Arbeitgeber?
- » Wie würde ich meinen Gestaltungsspielraum beschreiben? Wo möchte ich Prioritäten anders setzen?
- » Was sind meine Kraftquellen, was ist mein Ausgleich – im Dienst und außerhalb? Ist dafür genug Raum? Was motiviert mich in der Arbeit?
- » Was würde meine eigene Spiritualität stärken?
- » Was unterstützt mich im Blick auf Vereinbarung von Familie und Beruf?

### 5.2. Mögliche Fragen für Sie als Führungskraft

- » In Hinsicht auf meine Vorbildfunktion: Wie gehe ich selbst mit meinen Belastungen und mit Stress um? Was ist mein Ausgleich? Wie steht es mit meiner eigenen Balance von Arbeit, Familie und Freizeit?
- » Ist meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter in einem angemessenem Maß gefordert und hat Freude an der Arbeit?
- » Nimmt meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter den Erholungsurlaub? Wie steht es mit den Überstunden und den freien Tagen? Achtet sie oder er gut auf sich?
- » Sehe ich eine Gefährdung bei meiner Mitarbeiterin oder meinem Mitarbeiter? Wenn ja, was ist zu tun?
- » Welche Angebote zur Gesunderhaltung kann ich meiner Mitarbeiterin oder meinem Mitarbeiter zur Verfügung stellen?

## 6. Verbindliche Vereinbarungen/Absprachen

- » Beide Gesprächsteilnehmenden schauen auf die Vereinbarungen und Absprachen vom Vorjahr. Was ist daraus geworden? Was wurde umgesetzt? Welche Hinderungsgründe gab es möglicherweise?
- » Soll es einen Personalentwicklungsplan oder weitere Personalentwicklungsgespräche geben?
- » Soll es in der Folgezeit Gespräche zur Veränderung der Dienstvereinbarung / Dienstanweisung / Arbeitsplatzbeschreibung geben?
- » In welchen Bereichen wird die Führungskraft die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter unterstützen?
- » Was ist der eigene Beitrag des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin dazu?
- » Was ist der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter wichtig, als Ergebnis festzuhalten? Was ist der Führungskraft wichtig festzuhalten?
- » Was soll dokumentiert und/oder an andere weitergegeben werden?

### Bei getroffenen Vereinbarungen sind folgende Überlegungen wichtig:

- » Sind alle vier Seiten in ihrer Bezogenheit betrachtet und gesehen worden:
  1. die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter,
  2. die Führungskraft,
  3. die Institution
  4. und die zu bewältigenden Aufgaben / der Auftrag?
- » Im Konsens zu diesem „Vierklang“ kann mit SMART Kriterien gearbeitet werden:
  5. S – spezifisch: fokussiert auf die konkreten Aufgaben und die Person,
  6. M – messbar;
  7. A – attraktiv im Sinne von Akzeptanz, Lustmachen;
  8. R – realistisch;
  9. T – terminiert.

## 7. Nacharbeit

### 7.1 Mögliche Fragen für Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter

- » Wie wird sich meine Arbeit nach dem Gespräch verändern, welche Chancen ergeben sich?
- » Welche Auswirkungen (Mehrwert) hat die Verabredung für die Arbeit?

### 7.2 Mögliche Fragen für Sie als Führungskraft

- » Kann/konnte ich die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter als Mitgestalterin/Mitgestalter sehen und einbinden?
- » Welche Auswirkungen (Mehrwert) hat die Verabredung für die Arbeit?