



# Mitarbeitenden-Gespräch

---

Leitfaden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Vorgesetzte der Kirchengemeinden, Dekanate und Arbeitszentren

## Welches Ziel hat das Mitarbeitenden-Gespräch?

Das Mitarbeitenden-Gespräch bietet jeder Mitarbeiterin, jedem Mitarbeiter die Chance an einer Verbesserung der Zusammenarbeit und der Arbeitsqualität mitzuwirken. Mitarbeitende können durch das Gespräch eine klare Abgrenzung ihrer Aufgabenstellungen, Zielformulierungen, mehr Beteiligung, Anerkennung und eine Kompetenzentwicklung erreichen. Inhalte des Gesprächs sind vor allem:

- Rückblick auf ein Jahr Zusammenarbeit
- Gegenseitiges offenes Feedback
- Feststellung von Änderungsbedarf in Arbeitsabläufen
- Überprüfung der zurückliegenden Zielvereinbarungen und gemeinsame kritische Beurteilung der erreichten Ziele und Arbeitsergebnisse
- Zielvereinbarungen für die bevorstehende Zeitspanne und Vereinbarungen über die zur Verfügung stehenden Ressourcen
- Vereinbarungen über rechtzeitige Rücksprache bei auftretenden Schwierigkeiten
- Arbeitszufriedenheit und Motivation
- Entwicklungsperspektiven des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin und dazu notwendige Fortbildung.

## Dient das Gespräch der dienstlichen Beurteilung?

Eine Leistungsbewertung im Sinne einer dienstlichen Beurteilung ist **nicht** Ziel des Mitarbeitenden-Gesprächs. Jedoch soll eine dienstliche Beurteilung unter Verwendung des bereits vorhandenen Beurteilungsbogens durchgeführt werden, wenn:

- die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter dies verlangt,
- die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter vor einer Höhergruppierung steht, oder
- seit dem letzten Mitarbeitergespräch schon drei Jahre vergangen sind.

Auf Wunsch der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters können die Ergebnisse der Mitarbeitenden-Gespräche in die dienstliche Beurteilung einbezogen werden.

## Wer führt das Mitarbeitenden-Gespräch?

Das Mitarbeitenden-Gespräch findet zwischen der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter und dem oder der **direkten Vorgesetzten** statt. Es ist ein Vier-Augen-Gespräch. Ausnahmen bedürfen der einvernehmlichen Regelung (z.B. Kita-Leiterin). Die Initiative geht normalerweise von der oder dem Vorgesetzten aus. Das Gespräch ist für beide Seiten verbindlich.

## Wer erfährt etwas über die Gesprächsinhalte?

In den Rückmeldungen von Mitarbeitenden zu den Mitarbeitenden-Gesprächen wurde angeregt ein **Stichwortprotokoll** zu führen, damit die getroffenen Vereinbarungen dokumentiert werden können.

Bei Gesprächsbeginn müssen Vorgesetzte und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter entscheiden, ob ein Stichwortprotokoll geschrieben werden soll. Die Form der Abfassung des Protokolls ist den Beteiligten überlassen. Sie können dazu das Formular (Anlage 1) oder den Vorbereitungsbogen und Gesprächsleitfaden (Anlage 2) nutzen.

Die wichtigsten Ergebnisse und Vereinbarungen des Mitarbeitenden-Gesprächs sollen in diesem Stichwortprotokoll festgehalten werden. Die Frage der Aufbewahrung wird vor dem Gespräch entschieden. Die Anlage 4 „Zum Umgang mit dem Gesprächsprotokoll“ zeigt die Möglichkeiten der Aufbewahrung auf. Beide GesprächspartnerInnen sind dafür verantwortlich, dass die Vertraulichkeit des Gesprächs durch sorgsamem Umgang mit dem Protokoll gewahrt bleibt. Beide unterzeichnen die Vertraulichkeitserklärung (Anlage 4), die mit dem Protokoll aufbewahrt wird.

Auf Wunsch oder bei Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter-Wechsel sind die Stichwortprotokolle zu vernichten. Ziel dieses Vorgehens ist es, die vertrauensvolle Zusammenarbeit zu fördern.

An Informationen aus diesem Gespräch soll nur der Bedarf an Personal- und Organisationsförderung, z.B. Bedarf an Fortbildungen weitergemeldet werden (s. Anlage 3).

### **Wie ist der organisatorische Ablauf?**

Die Leitung einer Einrichtung übernimmt es, die Leitungspersonen und Mitarbeitende jährlich auf das zu führenden Mitarbeitenden-Gespräch hinzuweisen. Die jeweils direkten Vorgesetzten übernehmen die Verantwortung für die Durchführung in ihrem Arbeitsbereich und geben den Einrichtungsleitungen eine Rückmeldung über die Durchführung, nicht aber über die Inhalte der Gespräche.

## **Worüber wird im Mitarbeitenden-Gespräch gesprochen?**

Es gibt im Mitarbeitenden-Gespräch drei wichtige Themen:

### **1. Standortbestimmung**

„Was haben wir gemeinsam im zurückliegenden Jahr erreicht?“ ist die Kernfrage. Dabei soll deutlich werden, welchen Beitrag die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter dazu geleistet hat. Hier ist der Raum für gegenseitiges Lob und Anerkennung.

Mitarbeitende haben die Möglichkeit, ihre Einschätzung und Meinung zum Verhalten der Vorgesetzten zu äußern. Je offener und vertrauensvoller dies geschieht, um so mehr wird erreicht.

### **2. Zielvereinbarung**

„Was wollen wir im kommenden Jahr erreichen?“ lautet hier die Kernfrage. Es geht darum festzulegen, welche Aufgaben in der Zukunft anstehen und welche Ziele und Arbeitsergebnisse erreicht werden sollen. Ziele können sowohl für den Bereich von Arbeitsabläufen als auch für den Verhaltensbereich formuliert werden. Die Ziele werden in Form von Ergebnissen beschrieben und schriftlich festgehalten. Je präziser die Ziele formuliert werden, desto einfacher ist es im kommenden Jahr, die Standortbestimmung vorzunehmen.

### **3. Beratung und Förderung**

„Was benötigt der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, um die vereinbarten Ziele zu erreichen?“ Hier geht es darum, welche Ressourcen (an Kompetenz, Zeit, Geld, Arbeitskraft) zur Verfügung stehen. In diesem Themenbereich geht es auch um die Frage der beruflichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin und der notwendigen Fort- und Weiterbildung. Bedarf an konkreter Fortbildung wird an das Referat Personal- und Organisationsförderung weitergeleitet.

### **4. Organisations-Feedback**

„Was ist förderlich und hinderlich an der bisherigen Struktur der EKHN, Kirchengemeinden, Dekanate und Arbeitszentren und des eigenen Bereichs zum erfolgreichen, menschenfreundlichen, ressourcenschonenden Erreichen der gemeinsamen Ziele?“

„Was sind wichtige Trends, gesellschaftliche Entwicklungen, die für das Arbeitsfeld relevant sind?“

Hier werden die Mitarbeitenden nach ihrer Sichtweise und ihren Ideen zur Weiterentwicklung der EKHN, Kirchengemeinden, Dekanate und Zentren und ihrer Aufgaben gefragt.

Selbstverständlich können im Mitarbeitenden-Gespräch auch alle anderen Fragen besprochen werden, die die Arbeit und die Zusammenarbeit betreffen.

### **Was ersetzt das Mitarbeitenden-Gespräch nicht?**

- ◆ Dienstbesprechungen (regelmäßige Abstimmung gemeinsamer Arbeitsziele und Aufgaben),
- ◆ Dienstgespräche (dienstaufsichtliche Maßnahmen unter Federführung der vorgesetzten Institution),
- ◆ Konfliktgespräche (Einstieg in konkrete Konfliktlösung meist unter Einbeziehung Dritter),
- ◆ Seelsorgegespräche (z.B. Hilfestellung/Begleitung in kritischer Lebenssituation, meist nicht durch Vorgesetzte),
- ◆ Supervisionsgespräche (Analyse und Unterstützung in der Arbeitssituation mit individueller Selbstreflexion und Beratung),
- ◆ es ist kein Beurteilungsgespräch mit Besoldungsrelevanz.

### **Was ist zu tun, wenn aus dem Mitarbeitenden-Gespräch ein Streitgespräch wird?**

Kommt es in einem Mitarbeitenden-Gespräch zu einem Konflikt, der mehr ist als eine Meinungsverschiedenheit, und der von den Beteiligten im Gespräch nicht gelöst werden kann, so ist das Gespräch auf Wunsch einer Seite abubrechen.

In diesem Fall ist die Leitung der Einrichtung bzw. des Arbeitsbereiches über den Abbruch des Gesprächs zu informieren. Sie wird den Beteiligten ein Angebot zur Konfliktberatung unterbreiten. Es besteht auch die Möglichkeit, ein vertrauliches Gespräch mit der Konfliktbeauftragten des Hauses aufzunehmen.

### **Hinweise zur Durchführung des Mitarbeitenden-Gesprächs**

Voraussetzung dafür, dass mit dem Mitarbeitenden-Gespräch die angestrebten Ziele erreicht werden, ist eine vertrauensvolle Atmosphäre und Offenheit. Förderlich dafür ist es sicher, wenn beide, Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Vorgesetzte oder Vorgesetzter sich auf das Gespräch vorbereiten. Dazu kann die Orientierung an den genannten Themen hilfreich sein. Eine gute Hilfe kann auch der Vorbereitungsbogen/Gesprächsleitfaden (Anlage 2) sein. Er unterstützt eine differenzierte Vorbereitung und führt durch das Gespräch.

Zum Gelingen des Mitarbeitenden-Gesprächs gehört aber auch, dass die Rahmenbedingungen, in denen das Gespräch stattfindet, „stimmen“. Dazu einige Hinweise:

- Vereinbaren Sie die Termine rechtzeitig, damit Sie sich auf das Gespräch vorbereiten können, d.h. mindestens **eine Woche vorher**.
- Reservieren Sie sich Zeit für die Vorbereitung und schreiben Sie die Punkte auf, die Sie ansprechen wollen.
- Wählen Sie einen geeigneten Raum, in dem Sie ungestört sind und wo Vertraulichkeit gesichert ist.
- Schaffen Sie eine günstige Gesprächssituation durch die Art, wie Sie sich Ihrem Gesprächspartner gegenüber verhalten.
- Sorgen Sie dafür, dass Sie nicht gestört werden.
- Planen Sie **genügend Zeit** ein und verabreden Sie am Anfang, wie lange das Gespräch dauern soll (mindestens eine Stunde). Das fördert die Konzentration auf das Wichtige.

### Hinweise zur Gesprächsführung

- Vereinbaren Sie vor Gesprächsbeginn, ob Sie ein Stichwortprotokoll führen.
- Geben Sie Ihrer Gesprächspartnerin oder Ihrem Gesprächspartner zu verstehen, daß sie sie oder ihn als Mensch respektieren und achten.
- Hören Sie Ihrer Gesprächspartnerin oder Ihrem Gesprächspartner zunächst aufmerksam zu und versichern Sie sich, daß Sie verstanden haben, was der andere oder die andere sagen wollte.
- Denken Sie auch an Lob und Anerkennung.
- Äußern Sie Kritik, so tun Sie dies auf die Sache bezogen. Schuldzuweisungen oder Moralisierungen helfen nicht weiter.
- Bleiben Sie beim Thema und verlieren Sie nicht den „roten Faden“.
- Lassen Sie sich gegenseitig ausreden.
- Achten Sie bei der Zielvereinbarung darauf, daß die Ziele realistisch und erreichbar sind.
- Legen Sie die Überprüfung der vereinbarten Ziele und Verbesserungen fest.

Bei Fragen zur Vorbereitung und Durchführung wenden Sie sich bitte an

Frau Dr. Hanna Zapp Tel.: 405-381 Dezernat 2 – Personal und Organisation Referat Personal und Organisationsförderung	Frau Kersti Weiß Tel. 06031 – 162970 Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision Gerd Bauz 06031 - 162970
---	---



# Stichwortprotokoll - Zielvereinbarungen

Mitarbeiter/in.....

Vorgesetzte/r.....

<b>Thema</b>	<b>Ziele?</b>	<b>Wie können die Ziele umgesetzt werden?</b>	<b>Termine</b>
Aufgaben			
Arbeitsplatz- ausstattung			
Zusammenarbeit			

.....

Datum

Unterschriften



## Vorbereitungsbogen und Gesprächsleitfaden

Mitarbeiter/in: Vorgesetzte/r:	Datum des Gesprächs:
-----------------------------------	----------------------

### 1. Situationseinschätzung

Wie bin ich mit meiner Arbeitssituation und Tätigkeit zufrieden?

- Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, Kollegen und Kolleginnen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten
- Aspekte von Unter- und Überforderung
- Zeitbudget
- 

### 2. Arbeitsschwerpunkte

Was waren und sind die Arbeitsschwerpunkte?

- im eigenen Aufgabengebiet
- in besonderen Projekten
- in Kooperationen
-

### 3. Einschätzung der geleisteten Arbeit

Wo sehe ich Verbindung zum Auftrag der Kirchengemeinden, Dekanate und Zentren?

- Ziele und ihre Umsetzung
- berufliche Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse (highlights und flops)
- Ursachen für Erfolg und Scheitern
- 

### 4. Organisations-Feedback

- Erfahrungen mit der EKHN, den Kirchengemeinden, Dekanaten und Arbeitszentren und ihrem Auftrag
- Veränderungen und Trends im Umfeld
- Entwicklungen und Herausforderungen im Arbeitsgebiet
-

## 5. Ziele und Verabredungen

Was möchte ich ändern bzw. verbessern?

- Ziele für das kommende Jahr
- Kriterien für die Zielerreichung
- Termine
- 

## 6. Aufgabenplanung

Was haben wir vor? Neue Arbeitsvorhaben und Projekte

- Erfordernisse und Notwendigkeiten
- Aufgabenschwerpunkte für das kommende Jahr
-

## 7. Berufliche Entwicklung

Wie (wohin) möchte ich mich beruflich entwickeln?

- Stärken und Schwächen, Potentiale und Entwicklungsbedarfe
- Fortbildung
- 

## 8. Schliesslich

Was möchte ich sonst noch gerne besprechen?

## Bedarfserhebung für den Bereich Personal- und Organisationsförderung

Mitarbeiter/in..... Einsatzstelle.....

Vorgesetzte/r..... Funktion.....

<p>Bedarf an Fort- und Weiterbildung und/oder Prozessbegleitung*</p>	
<p>Welche Ziele verbinden Sie damit?</p>	
<p>bevorzugter Zeitraum</p>	
<p>Bemerkungen/Anregungen für die Personalentwicklung</p>	

\* z.B. Supervision/Coaching

## Zum Umgang mit dem Gesprächsprotokoll

Um das Vertrauen in das Mitarbeitenden-Gespräch zu sichern, gelten für den Umgang mit dem Gesprächsprotokoll folgende Vereinbarungen:

1. Das Gesprächsprotokoll ist ein persönliches Schriftstück der beiden Gesprächspartner, auf das sonst niemand zugreifen darf.
2. Das Gesprächsprotokoll wird nach dem Gespräch von beiden unterschrieben.  
Ein Exemplar wird im verschlossenen Umschlag in der Personalakte bis zum nächsten Gespräch aufbewahrt.
3. Liegt ein neues Gesprächsprotokoll vor, ist das vorangegangene in Anwesenheit beider Gesprächspartner zu vernichten; das gleiche gilt für den Fall, dass der Vorgesetzte/die Vorgesetzte oder die Position des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin wechselt. Die praktische Relevanz des Protokolls ist an das Weiterbestehen der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung der beiden Gesprächspartner gebunden.

Mitarbeiter/in

Vorgesetzte/r

.....  
Unterschrift

.....  
Unterschrift

Nach: Nagel/Oswald/Wimmer, S. 136