



# Mitarbeitenden-Gespräch

---

Leitfaden für Mitarbeitende und Vorgesetzte in der EKHN (ohne Kirchenverwaltung)

Stand: September 2019

## **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 können sein:

- Rückblick auf ein Jahr Zusammenarbeit
- Gegenseitiges offenes Feedback
- Feststellung von Änderungsbedarf in Arbeitsabläufen
- Ideen- und Beschwerdemanagement, bei Veränderungen aktiv mitwirken
- Gemeinsame kritische Beurteilung der erreichten Ziele und Arbeitsergebnisse
- Vereinbarung von Zielen für den Zeitraum bis zum nächsten Gespräch
- Vereinbarung über benötigte Ressourcen
- Vereinbarungen über rechtzeitige Rücksprache bei auftretenden Schwierigkeiten
- Arbeitszufriedenheit und Motivation
- Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters und dazu notwendige Fortbildung
- Themen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

## **Dient das Gespräch der dienstlichen Beurteilung?**

Eine Leistungsbewertung im Sinne einer dienstlichen Beurteilung ist nicht Ziel des Mitarbeitenden-Gesprächs.

## **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. Die Initiative geht normalerweise von der oder dem Vorgesetzten aus. Das Gespräch ist für beide Seiten verbindlich.

## **Wer erfährt etwas über die Gesprächsinhalte?**

Die getroffenen Vereinbarungen können in einem Ergebnisprotokoll dokumentiert werden.

Form und Inhalt des Protokolls sind den Beteiligten überlassen. Sie können dazu den Vorbereitungsbogen und Gesprächsleitfaden (Anlage 1) nutzen. Wenn ein Protokoll angefertigt wird, ist der Text einvernehmlich zu formulieren und in einem verschlossenen Umschlag in der Personalakte aufzubewahren. Dieser Umschlag darf nur in Gegenwart und mit Zustimmung der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters geöffnet werden. Auf Wunsch der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters oder bei einem Stellenwechsel werden die Protokolle vernichtet.

Der Bedarf an Personal- und Organisationsförderung, z.B. Bedarf an Fortbildungen wird an die zuständige Stelle weitergegeben (Anlage 2).

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

Die Leitung einer Einrichtung übernimmt es, die Leitungspersonen und Mitarbeitende jährlich auf das zu führende 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.

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

Es gibt im Mitarbeitenden-Gespräch drei wichtige Themen:

### 1. Standortbestimmung

„Was haben wir gemeinsam im zurückliegenden Jahr erreicht bzw. nicht 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 sowie konstruktive Kritik.

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.

„Was sind wichtige Entwicklungen im Arbeitsfeld sowie für das Arbeitsfeld relevante Entwicklungen in Kirche und Gesellschaft?“

Hier werden die Mitarbeitenden nach ihrer Sichtweise und ihren Ideen zur Weiterentwicklung ihres Arbeitsfeldes im Kontext des kirchlichen Auftrags gefragt.

### 2. Perspektiven

„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 Dienstauftrag als auch für die persönliche Entwicklung 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. Ressourcen und Förderung

„Was benötigt die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter, 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 der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters und der notwendigen Fort- und Weiterbildung.

Selbstverständlich können im Mitarbeitenden-Gespräch auch alle anderen Fragen besprochen werden, die die Arbeit und die Zusammenarbeit, Sichtweisen und Ideen zur Weiterentwicklung der EKHN, der Kirchengemeinden, Dekanate und Zentren betreffen.

### Was ersetzt das Mitarbeitenden-Gespräch nicht?

- Dienstbesprechungen (regelmäßige Abstimmung gemeinsamer Arbeitsziele und Aufgaben)
- Dienstaufsichtliche Gespräche
- 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)
- Beurteilungsgespräche.

### 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 abzubrechen.

In diesem Fall kann die Leitung der Einrichtung bzw. des Arbeitsbereiches über den Abbruch des Gesprächs informiert werden. Sie wird den Beteiligten ein Angebot zur Konfliktberatung unterbreiten. Es besteht auch die Möglichkeit, ein vertrauliches Gespräch mit der/dem Konfliktbeauftragten aufzunehmen.

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

In einer Schulung werden Vorgesetzte mit den konkreten Zielen und den Arbeitsinstrumenten vertraut gemacht und auf die Durchführung in einem entsprechenden Training vorbereitet. (Das Angebot dazu wird durch das Referat Personalförderung und Hochschulwesen der Kirchenverwaltung in Zusammenarbeit mit dem IPOS – Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN entwickelt.)

Voraussetzung dafür, dass mit dem Mitarbeitenden-Gespräch die angestrebten Ziele erreicht werden, ist eine vertrauensvolle Atmosphäre und Offenheit. Förderlich dafür ist es, 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 1) sein. Er unterstützt eine differenzierte Vorbereitung und führt durch das Gespräch.

GMAV und Kirchenleitung empfehlen den Abschluss einer Dienstvereinbarung zum Führen von Mitarbeitenden-Gesprächen (s. Anlage 3).

Zum Gelingen des Mitarbeitenden-Gesprächs gehört 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 (ca. 1 Stunde) und verabreden Sie am Anfang, wie lange das Gespräch dauern soll. Das fördert die Konzentration auf das Wichtige.

### **Hinweise zur Gesprächsführung**

- Hören Sie Ihrer Gesprächspartnerin oder Ihrem Gesprächspartner aufmerksam zu und versichern Sie sich, dass Sie verstanden haben, was der andere oder die andere sagen wollte.
- Denken Sie 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 den Vereinbarungen darauf, dass die Ziele realistisch und erreichbar sind.
- Legen Sie eine Überprüfung der Verbesserungen fest.

Bei Fragen zur Vorbereitung und Durchführung wenden Sie sich bitte an:

Herrn Oberkirchenrat Dr. Holger Ludwig  
Dezernat 2 – Personal und Organisation  
Referat Personalförderung und  
Hochschulwesen  
Telefon: 06151 405-381  
Email-Adresse: holger.ludwig@ekhn-kv.de

Herrn Studienleiter Dr. Christopher Scholtz  
IPOS - Institut für Personalberatung,  
Organisationsentwicklung  
und Supervision in der EKHN  
Telefon 06031 1629-77  
Email-Adresse: christopher.scholtz.ipos@ekhn-  
net.de

Dies gilt auch für Fragen in Bezug auf Qualifizierungsangebote für Vorgesetzte zur Führung von Mitarbeitenden-Gesprächen.

## Vorbereitungsbogen und Gesprächsleitfaden

Mitarbeiterin/Mitarbeiter	Datum des Gesprächs
Vorgesetzte/Vorgesetzter	Einsatzbereich

### 1. Situationseinschätzung - Wie zufrieden bin ich mit meiner Arbeitssituation und Tätigkeit?

Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten

Aspekte von Unter- und Überforderung

Zeitbudget

Gesellschaftliche Entwicklungen, die für das Arbeitsfeld relevant sind

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in der EKHN

Fragestellungen zum Themenbereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf

sonstige Punkte

**2. Arbeitsschwerpunkte - Was waren und sind meine Arbeitsschwerpunkte?**

im eigenen Aufgabengebiet

in besonderen Projekten

in Kooperationen

Weiterer Punkt

**3. Einschätzung der geleisteten Arbeit - Wo sehe ich die Verbindung zum Auftrag der Kirchengemeinden, Dekanate und Zentren?**

Ziele und ihre Umsetzung

berufliche Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse

Ursachen für Erfolg und Scheitern

Weiterer Punkt

**4. Perspektiven und Verabredungen – Was möchte ich ändern bzw. verbessern?**

a) Ziele und Nutzen: <i>Was ist das Ziel und wozu ist das Ziel gut?</i>

b) Zielnehmerin/ Zielnehmer: <i>Wer soll das Ziel erreichen?</i>

c) Zieltermin: <i>Bis zu welchem Datum soll das Ziel erreicht sein?</i>

d) Zielmaß: <i>Woran erkennen wir, ob, wie (Qualität) und wie weit (Quantität) das Ziel erreicht ist?</i>



e) Schritte: *Was sind (erste) Schritte?*


f) Unterstützung: *Welche Unterstützung erhält die/ der Mitarbeitende?*


g) weiterer Punkt: *Welche Unterstützung erhält die/ der Mitarbeitende?*


**5. Aufgabenplanung - Was haben wir vor? Neue Arbeitsvorhaben und Projekte**

Erfordernisse und Notwendigkeiten


Aufgabenschwerpunkte für das kommende Jahr


Weiterer Punkt


**6. Berufliche Entwicklung - Wie (wohin) möchte ich mich beruflich entwickeln?**

Stärken, Schwächen, Potentiale und Entwicklungsbedarfe

Fortbildung

Weiterer Punkt

**7. Abschließend - Was möchte ich sonst noch gerne besprechen?**


Mitarbeitende*r	Einsatzbereich
Funktion	Vorgesetzte*r

**Das Mitarbeitenden-Gespräch wurde geführt. Derzeit besteht kein Entwicklungsbedarf**

**Welche Maßnahme möchten Sie im Rahmen Ihrer persönlichen Entwicklung gerne wahrnehmen?**

- |   |        |
|---|--------|
| <input type="checkbox"/> Schulung             | Thema: |
| <input type="checkbox"/> Fortbildung          | Thema: |
| <input type="checkbox"/> Weiterbildung        | Thema: |
| <input type="checkbox"/> Gesundheitsförderung | Thema: |
| <input type="checkbox"/> Coaching             |        |
| <input type="checkbox"/> Supervision          |        |

**Welche Unterstützung im Rahmen der Organisationsentwicklung wünschen Sie sich?**

- Teamentwicklung
- Begleitung von Veränderungen
- Moderation schwieriger Gespräche
- Vereinbarkeit Beruf und Familie

Die o.g. Maßnahme/n sind aufgrund der im Mitarbeitendengespräch geschlossenen Zielvereinbarungen notwendig.

**Anmerkungen:**