



Das jährliche Mitarbeitergespräch

im Erzbistum Bamberg

Leitfaden

mit Anhang

leitfragen

Beispielfragen

Vordruck für Notizen



Inhalt

Leitfaden¹ zum Mitarbeitergespräch²

Vorwort	3
Merkmale eines Mitarbeitergesprächs	4
Wozu führen wir Mitarbeitergespräche	5
Rahmenbedingungen	6
Bestandteile eines Mitarbeitergesprächs	7
Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch	8

Anhang

Leitfragen zur Gesprächsvorbereitung für Mitarbeitende ³	10
Leitfragen zur Gesprächsvorbereitung für Führungskräfte	11
Beispielfragen	12
Vordruck: Vertrauliche Notizen zum Mitarbeitergespräch	13
Bedarfserhebungsbogen	15
Auswertungsbogen	17

¹ Bei der Erstellung dieses Leitfadens wurde auf Erfahrungen und Leitfadentexte der Erzdiözese Bamberg und anderer deutscher Bistümer zurückgegriffen. Wir danken allen, die uns ihre Leitfäden und Arbeitsmaterialien zur Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeitergesprächs zur Verfügung gestellt haben.

² Für eine bessere sprachliche Qualität des Textes wird anstelle der Begriffe Jahresmitarbeitergespräch bzw. Mitarbeiterjahresgespräch der verkürzte und weit verbreitete fachliche Terminus „Mitarbeitergespräch“ gebraucht. Die gewählte Form ist geschlechtsneutral gemeint. Der Begriff ist innerhalb der dienstlichen Gespräche eindeutig zugeordnet.

² Mit den Sammelbegriffen Beschäftigte und Mitarbeitende sind - um der einfacheren Lesbarkeit des Leitfadens willen - die Priester und Diakone sowie alle pastoralen und nicht-pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Erzdiözese gemeint.



Vorwort

„Die Entdeckung, dass jeder Mann und jede Frau einen eigenen Platz im Herzen Gottes und in der Geschichte der Menschheit hat, stellt den Ausgangspunkt für eine neue Kultur der Berufungen dar“ (Johannes Paul II.).

Diese Aussage von Papst Johannes Paul II. gilt insbesondere für die Kirche und für Menschen, die in ihr und für sie arbeiten. Sie verpflichtet die Institution, die Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur unter dem Aspekt von Leistung und erreichten Ergebnissen, sondern auch unter der Aufmerksamkeit für die je individuelle Berufung zu sehen.

Bereits der Pastoralplan (2005) setzt auf das jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch als ein Instrument der kooperativen Pastoral. Dieses Gespräch zwischen Dienstvorgesetzten ihren Mitarbeitenden wird jetzt auf allen Ebenen und in allen Arbeitsfeldern eingeführt bzw. weiterentwickelt.

Das Mitarbeitergespräch ermöglicht einen offenen und konstruktiven Austausch, in dem es um die Erfahrungen und Perspektiven der Mitarbeitenden in ihrer Arbeit geht. Von daher hat es einen anderen Charakter als die regelmäßigen Dienstgespräche. Seine Kennzeichen, Strukturen und Organisation fasst ein eigener Leitfaden zusammen.

Die Bistumsleitung

- greift damit den Wunsch der Mitarbeitenden nach Wertschätzung ihrer Person und Arbeit auf, gerade dann, wenn der Erfolg der Arbeit schwer messbar ist;
- bietet den Mitarbeitenden einen institutionellen Ort, an dem sie die Möglichkeit haben, ihre Kompetenzen, Ressourcen und individuelle Berufung besser zu erkennen, zu entwickeln und umzusetzen;
- erhofft sich, dass im Mitarbeitergespräch Mitarbeitende durch ihre Dienstvorgesetzten gezielt gefördert werden, um ihre Aufgaben gut erfüllen zu können;
- erwartet, dass alle Dienstvorgesetzten ihre Führungsverantwortung wahrnehmen, um die Arbeit und die Entwicklung der Mitarbeitenden konsequent zu fördern; will mit dem Mitarbeitergespräch die Dienstvorgesetzten in ihrer Rolle und Aufgabe als Dienstvorgesetzte stärken;
- sieht im Mitarbeitergespräch ein wirksames Instrument zu einer gezielten und systematischen Personalentwicklung aller Mitarbeitenden, die die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und den Bedarf des Bistums berücksichtigt.

Ich wünsche Ihnen gute Gespräche und gute Erfahrungen.

Bamberg, im Juli 2009

Msgr. Georg Kestel
Generalvikar



1. Was ist ein Mitarbeitergespräch?

Das Mitarbeitergespräch ist ein anlassunabhängiges, turnusmäßiges, in der Regel jährlich wiederkehrendes strukturiertes Gespräch zwischen einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter und ihrer bzw. seiner Führungskraft. Im Mitarbeitergespräch soll Raum und Zeit sein für einen persönlichen Austausch, denn vieles Wichtige bleibt im Alltag unausgesprochen.

Persönlicher Austausch

über Alltägliches hinaus
Raum und Zeit geben
für das Wesentliche

Das Mitarbeitergespräch ergänzt damit die anlassbezogenen Dienstgespräche, in denen in viel kürzeren Intervallen in der Regel konkrete Arbeitsabsprachen getroffen und Probleme geklärt werden oder in denen über Themen und Inhalte der Arbeit informiert wird.

Durch die Orientierung an einem standardisierten Leitfaden und die schriftlichen Aufzeichnungen wird verhindert, dass das Gespräch belanglos, unverbindlich und ohne Konsequenzen bleibt.

Merkmale eines Mitarbeitergesprächs

- **Das Gespräch ist partnerschaftlich**

Auf beiden Seiten setzt das Gespräch die Bereitschaft voraus, sich auf die Sichtweise des anderen einzulassen und Konkretes zu benennen.

- **Das Gespräch weist in die Zukunft**

Zukunftsorientierte Problemlösungen haben Vorrang vor der Suche nach Ursachen. Auch das Folgegespräch, das auf den Notizen des vorhergehenden aufbaut, dient dazu, erkannte Fehler zu vermeiden und ggf. zu realistischen Vereinbarungen zu gelangen.

- **Die Gesprächsthemen werden gemeinsam gefunden**

Beide Gesprächsparteien klären, welche Themen sie im Gespräch schwerpunktmäßig ansprechen wollen. Hierbei soll die gesamte Themenbreite (Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit und Führung, berufliche Entwicklung) berücksichtigt werden. Persönliche Grenzen sind zu achten.

- **Das Gespräch ist vertraulich**

Die Inhalte der Gespräche werden vertraulich behandelt; nur in gegenseitiger Absprache werden Gesprächsinhalte an Dritte weitergegeben.

- **Das Gespräch zeigt Aufmerksamkeit**

Führungskräfte nehmen sich Zeit, hören zu und fragen nach, um zu erfahren, welche Bedürfnisse und Anliegen ihre Mitarbeiter haben.



2. Wozu führen wir Mitarbeitergespräche?

Führung und Zusammenarbeit werden im Wesentlichen gefördert oder behindert durch Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Die Dienst- und Fachaufsicht führt täglich Gespräche mit einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihre Thematik bleibt jedoch meist auf den aktuellen Anlass in Verbindung mit den jeweiligen Arbeitsaufgaben beschränkt.

Für ein gutes Arbeitsklima ist eine gesunde und konstruktive Kommunikationskultur unerlässlich. Vieles erscheint in einem anderen Licht, wenn es möglich ist, darüber zu reden, Vorschläge zu machen, sich auszutauschen und angehört zu werden.

Zentraler Bestandteil ist die gemeinsame Reflexion

Das Mitarbeitergespräch bietet Führungskräften und Mitarbeitenden regelmäßig die Gelegenheit, sich partnerschaftlich und vertraulich über die Arbeitssituation, die Schwerpunkte in den Arbeitsfeldern, über die erreichten Resultate der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters sowie über die Zusammenarbeit auszutauschen. Hier kann erörtert werden, welche Ergebnisse in welchen Arbeitsfeldern erzielt wurden, wie sich diese Aufgabenschwerpunkte bzw. Anforderungen voraussichtlich in Zukunft verändern werden und welche Konsequenzen in Richtung beruflicher bzw. persönlicher Förderung sich daraus ergeben.

Das Recht auf ein Mitarbeitergespräch

Damit das Mitarbeitergespräch als Grundlage für eine systematische Personalentwicklung wirksam werden kann, wird es für alle Haupt- und Nebenamtlichen sowie für Ehrenamtliche mit hohem Verantwortungsbereich verpflichtend eingeführt.

Für die Orientierung und das Engagement der Beschäftigten bei der Arbeit sowie für die Identifikation mit dem Dienstgeber ist die Aussprache über Themen der persönlichen Arbeitssituation und des zwischenmenschlichen Miteinanders unverzichtbar und sollte nicht dem Zufall überlassen bleiben.

Die Frage, wer mit wem das Mitarbeitergespräch zu führen hat, ergibt sich aus dem Organigramm der jeweiligen Institution und ist in Stellenbeschreibungen festzuhalten. In der Regel führt die unmittelbar übergeordnete Person das Mitarbeitergespräch.

Fehlen der Dienst- und Fachaufsicht notwendige Führungskompetenzen oder fällt die Führungskraft als Gesprächspartei aus und könnte daher das Mitarbeitergespräch in dem festgelegten Zeitrahmen nicht geführt werden, kann die Gesprächsführung delegiert werden. Stimmt eine beteiligte Person der Delegation nicht zu, übernimmt die nächst höhere Führungskraft die Gesprächsleitung.

Für ein gutes Arbeitsklima
regelmäßige Reflexion
vertraulicher Dialog
planvolle Personalentwicklung

3. Wie kann man ein Mitarbeitergespräch führen?

3.1 Rahmenbedingungen

- **Vorbereitung**

Verantwortlich für das Zustandekommen des Mitarbeitergespräches ist die das Gespräch führende Person. Den Zeitpunkt der Durchführung vereinbaren die beiden Gesprächsparteien.



Es sollte rechtzeitig anberaumt werden, damit sich beide Teilnehmenden in Ruhe vorbereiten können. Die Vorbereitung kann während der Arbeitszeit geschehen.

- **Zeitaufwand**

Für ein Mitarbeitergespräch sollte eine Stunde eingeplant werden. Bei Etablierung von Mitarbeitergesprächen finden diese in der Regel jährlich statt, um die dazwischen liegenden Arbeitsperioden nicht zu lang und unübersichtlich werden zu lassen.

- **Dokumentation**

Das Mitarbeitergespräch ist für beide Teilnehmenden vertraulich. Die Ergebnisse gehen nicht in die Personalakten ein.

Für die Sicherung der Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen zeigt sich die Gesprächsleitung verantwortlich. Sie fertigt gemeinsam mit der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter handschriftliche Gesprächsnotizen, die der bzw. dem Mitarbeitenden in Fotokopie ausgehändigt werden. Für die Dokumentation befindet sich unter den Arbeitshilfen ein Vordruck.

In den Schlussvereinbarungen werden mögliche Konsequenzen beider Gesprächsparteien aus dem Inhalt und dem Ablauf des Gespräches gemeinsam vereinbart.

Je nach Vereinbarung können im gegenseitigen Einvernehmen Teile der Gesprächsergebnisse an zuständige Stellen weitergeleitet werden. Dazu liegt dem Leitfaden ebenfalls ein Vordruck bei.

- **Verbindlichkeit**

Diese Dokumentation unterstützt den verbindlichen Charakter des Gespräches. Die Aufzeichnungen verbleiben bei den persönlichen Unterlagen der beiden Gesprächsteilnehmenden. Sie können als Ausgangspunkt für das nächste Mitarbeitergespräch dienen.



3.2 Bestandteile eines Mitarbeitergespräches

- **Arbeitsaufgaben**

Im ersten Abschnitt des Mitarbeitergesprächs geht es um die konkreten Arbeitsaufgaben der Mitarbeitenden, um eventuelle Änderungen und um die Formulierung von Vereinbarungen von Aufgabenschwerpunkten bis zum nächsten Mitarbeitergespräch.

- **Arbeitsumfeld**

Im Abschnitt „Arbeitsumfeld“ wird geklärt, wie die Zusammenarbeit in der Abteilung mit Kolleginnen und Kollegen sowie ehrenamtlichen und hauptamtlichen Menschen, die der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter anvertraut sind, funktioniert. Daneben geht es um die Ausstattung des Arbeitsplatzes.

- **Zusammenarbeit und Führung**

Im Abschnitt „Zusammenarbeit und Führung“ wird die Zusammenarbeit von Führungskraft und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter thematisiert; auch geht es darum, wie die Mitarbeitenden persönlich Führung durch die Gesprächspartnerin bzw. den Gesprächspartner erleben.

- **Förderungs- und Entwicklungsperspektiven**

Der vierte Abschnitt beschäftigt sich unabhängig vom Beschäftigungsumfang mit den beruflichen Perspektiven der Mitarbeitenden und möglichen persönlichen oder organisatorischen Entwicklungsmaßnahmen. Zu diesen gehören zum Beispiel die Delegation von Sonderaufgaben, eine Aufgabenerweiterung oder Projektleitung, die Mitarbeit in externen Arbeitsgruppen, Kooperationen mit anderen Bistümern oder nichtkirchlichen Institutionen, Patenschaft während der Einarbeitungszeit neuer Kolleginnen und Kollegen, Teilnahme an Tagungen, Seminaren, Lehrgängen, Kursen und vieles mehr.

Hier geht es gegebenenfalls auch um Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. besonderer Lebenssituation der Mitarbeitenden.

- **Schlussvereinbarungen**

In den Schlussvereinbarungen ziehen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft Schlüsse aus den Ergebnissen des Gespräches in Form von gemeinsamen Vereinbarungen. Überdies sind Gesprächsnotizen über gegenwärtig unveränderbare Dinge gleichsam wichtig. Sie sorgen dafür, dass die Aufmerksamkeit erhalten bleibt.

Die Gesprächsparteien sollen sich am Schluss außerdem Feedback zum Gesprächsverlauf geben.

sprechen Sie über

Arbeitsaufgaben
Arbeitsumfeld
Zusammenarbeit
Entwicklung



4. Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch

Für den Erfolg eines Mitarbeitergesprächs spielt die gründliche Vorbereitung und die Gesprächshaltung beider Teilnehmenden eine wichtige Rolle.

1. Organisatorische Vorbereitung

- Einbindung der Mitarbeitergespräche in die Jahresplanung
- rechtzeitige Einladung, mindestens drei Wochen vor dem Termin
- ausreichend Zeit einplanen
- geeigneten und störungsfreien Ort festlegen
- gezielte Vorbereitung anhand des Leitfadens und des Fragenkatalogs

2. Grundhaltungen für ein Mitarbeitergespräch

- Abteilungsverantwortung und Abhängigkeiten bedenken
- offen sein für Anregungen
- Lösungsansätze, Wünsche und Kritik aufnehmen
- Unterschiedliche Interessen und Grenzen im Gespräch akzeptieren und abwägen

3. Gesprächshaltungen

- Die Führungskraft soll offene Fragen stellen und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter zugewandt aktiv zuhören.
- Überprüfen Sie was Sie verstanden haben, indem Sie die Aussagen des anderen mit eigenen Worten zusammenfassend wiedergeben.
- Verbalisieren Sie indirekte Gefühlsäußerungen des anderen.
- Geben Sie klare Informationen.
- Treffen Sie im Mitarbeitergespräch keine weitreichende Entscheidungen. Halten Sie die Anliegen schriftlich fest. Vereinbaren Sie für konkrete Verhandlungen ein späteres Dienstgespräch.
- Formulieren Sie Vereinbarungen und Absichten klar.
- Bei auftretenden Konflikten, die nicht sofort gelöst werden können, sollten Sie einen separaten Termin für ein Klärungsgespräch vereinbaren; notfalls Mitarbeitergespräch abbrechen und die Störung in die Aufzeichnungen aufnehmen. Gibt es im Klärungsgespräch keinen Konsens, können sich beide Gesprächsparteien an die nächst höhere Führungskraft wenden.



4. Leitfragen

Den jeweiligen Abschnitten eines Mitarbeitergesprächs entsprechend wurden Fragen aufgelistet, anhand derer sich die Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und die Führungskräfte auf ein solches Gespräch vorbereiten können. Die Leitfragen dienen lediglich der Reflexion und Anregung. Welche Themen schließlich ausführlich behandelt werden, ergibt sich im Gesprächsverlauf durch die persönlichen Anliegen beider Gesprächsparteien.

Fragen, die im Gespräch gestellt werden könnten, haben wir für Sie außerdem beispielhaft in einem Katalog zusammengestellt.



Anhang

Leitfragen zur Gesprächsvorbereitung für Mitarbeitende	10
Leitfragen zur Gesprächsvorbereitung für Führungskräfte	11
Beispielfragen	12
Vordruck: Notizen zum Mitarbeitergespräch	13

Leitfragen für Mitarbeitende

Notizen

Arbeitsaufgaben

- Was sind meine Arbeitsaufgaben? Wofür bin ich verantwortlich?
- Mit welchen Aktivitäten und Aufgaben habe ich im vergangenen Jahr die meiste Zeit verbracht? Was konnte ich mit diesen Aktivitäten erreichen?
- Was ist meiner Meinung nach besonders gut gelungen (Beispiele, Wahrnehmungen)?
- Wo sehe ich meine Verbesserungsmöglichkeiten bzw. Verbesserungsbedarf (Beispiele, Wahrnehmungen)?
- Welche Rahmenbedingungen (sachliche, persönliche) haben sich in Bezug auf die Erfüllung der Aufgaben als förderlich bzw. hinderlich erwiesen?
- Welche Aufgaben/Arbeitsziele möchte ich in Zukunft besonders verfolgen?

Arbeitsumfeld

- Wie erlebe und beurteile ich für mich die Zusammenarbeit mit Kolleginnen/Kollegen, Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen vor Ort, Projektpartnern,... ?
- Wie erlebe ich für mich den Umgang mit Menschen die sich an mich/uns wenden bzw. die mir anvertraut sind?
- Wie wird in meinem Arbeitsfeld mit Konflikten umgegangen? Werden sie konstruktiv bearbeitet und gelöst?
- Sind die Arbeitsmittel für mich passend/ausreichend?
- Welche Faktoren behindern mich in meiner Arbeit?
- Welche Veränderungen in meinem Arbeitsumfeld halte ich für besonders wichtig?

Zusammenarbeit und Führung

- Welche Erfahrungen habe ich im vergangenen Jahr gemacht, wie die Gesprächspartnerin/der Gesprächspartner ihre/seine Führungsaufgaben mir gegenüber wahrnimmt?
(Informationsverhalten, Delegation von Aufgaben, Organisation und Koordination, Entscheidungsverhalten, Einbeziehung in Entscheidungsprozesse)?
- Wie erfahre ich Anerkennung, Kritik und Loyalität (häufig/selten, konstruktiv/entmutigend, konkret/pauschal)?
- Welche Wünsche habe ich an die Führungskraft bezüglich der Zusammenarbeit?
Was sollte beibehalten, verstärkt oder vermindert werden?

Förderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Wo liegen aus meiner Sicht meine besonderen Stärken und Begabungen/meine Berufung/meine Charismen? Wie kann ich diese in meine Arbeit einbringen?
- Wo sehe ich Probleme und Grenzen, die mir zu schaffen machen (z. B. Arbeitsverdichtung, Belastung, Gesundheit)?
- Wie gelingt mir die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. meiner besonderen Lebenssituation?
- Welche Qualifizierungen und Fortbildungen würden mir helfen, meine Aufgaben in fachlicher und persönlicher Hinsicht jetzt und in Zukunft noch besser zu erfüllen?
Welche Maßnahmen halte ich für notwendig, welche für möglich? Wie schätze ich die Machbarkeit im Hinblick auf meine Arbeitssituation/ mein Arbeitspensum ein?
- Besitze ich besondere Fähigkeiten/Qualifikationen/Charismen oder eine Berufung, die ich aktuell nicht am Arbeitsplatz einbringen kann?
- Welche Aktivitäten möchte ich mittel- oder langfristig ausbauen, weil sie mir interessant erscheinen und ich hier eine gute persönliche Entwicklungsperspektive sehe?
- Welche Erwartungen und Wünsche habe ich hinsichtlich meiner weiteren beruflichen Entwicklung? Welchen Beitrag kann ich selbst leisten und welche Unterstützung wünsche ich mir von der Führungskraft?



Leitfragen für Führungskräfte

Arbeitsaufgaben

- Was sind die Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?
- Mit welchen Aktivitäten und Aufgaben hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter im vergangenen Jahr die meiste Zeit verbracht? Was wurde mit diesen Aktivitäten erreicht?
- Was ist meiner Meinung nach der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter besonders gut gelungen (Beispiele, Wahrnehmungen)?
- Wo sehe ich seine Verbesserungsmöglichkeiten bzw. Verbesserungsbedarf (Beispiele, Wahrnehmungen)?
- Welche Rahmenbedingungen (sachliche, persönliche) haben sich in Bezug auf die Erfüllung der Aufgaben als förderlich bzw. hinderlich erwiesen?
- Welche Aufgaben/Arbeitsziele kommen in Zukunft für sie/ihn in Frage?

Arbeitsumfeld

- Wie erlebe ich die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen/Kollegen, Ehren- und Hauptamtlichen, Projektpartnern,... ?
- Wie erlebe ich die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter im Umgang mit Menschen die sich an sie/ihn/uns wenden bzw. die ihm anvertraut sind?
- Wie wird im Arbeitsfeld der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit Konflikten umgegangen? Werden sie konstruktiv bearbeitet und gelöst?
- Sind die Arbeitsmittel für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter passend und ausreichend?
- Welche Veränderungen im Arbeitsumfeld der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters halte ich für besonders wichtig (z. B. Vertretungsregelungen, Beseitigung von Störfaktoren,...)?

Zusammenarbeit und Führung

- Wie schätze ich mein Führungs- und Entscheidungsverhalten gegenüber der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter ein? (Informationsverhalten, Delegation von Aufgaben, Organisation und Koordination, Entscheidungsverhalten, Einbeziehung in Entscheidungsprozesse)?
- Lobe/kritisiere ich die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter in angemessener Art und Weise?
- Bin ich der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter gegenüber loyal?
- Welche Wünsche habe ich an die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter in Bezug auf die Zusammenarbeit? Was sollte beibehalten, verstärkt, vermindert werden?

Förderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Welche besonderen Stärken und Begabungen/Berufung/Charismen nehme ich bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter wahr? Wie kann sie/er diese in ihre/seine Arbeit einbringen?
- Wo sehe ich bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Schwierigkeiten (z. B. Überforderung, Kompetenzprobleme, Belastbarkeit)?
- Was kann getan werden, um ggf. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. besonderer Lebenssituation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu verbessern?
- Auf welche Weise sollten ihre/seine Qualifikation und Entwicklung konkret gefördert werden? Welche Maßnahmen halte ich für notwendig, welche für möglich?
- Besitzt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter besondere Fähigkeiten/Qualifikationen/Charismen oder eine Berufung, die sie/er aktuell nicht am Arbeitsplatz einbringen kann?
- Welche Begabungen und die Übernahme neuer Aufgaben sollten im kommenden Jahr/in den kommenden Jahren besonders gefördert werden?
- Welche Perspektiven sehe ich für die weitere berufliche Entwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters? Wie kann ich die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter bei ihrer/seiner Entwicklung unterstützen?

Notizen



Beispielfragen für Führungskräfte

Arbeitsaufgaben

- Für welche Arbeitsaufgaben waren Sie insbesondere verantwortlich? Was waren Ihre Schwerpunkte?
- Was ist Ihnen gelungen, was war für Sie schwierig?
- Wo sehen Sie bei sich Verbesserungsbedarf?
- Welche Rahmenbedingungen waren für Sie hilfreich bzw. hinderlich?
- Was wollen Sie in Zukunft weiterverfolgen?

Arbeitsumfeld

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit Kolleginnen bzw. Kollegen, Ehrenamtlichen, Projektpartnern?
- Wie geht es Ihnen mit den Menschen, die Ihnen anvertraut sind?
- Wie erleben Sie für sich den Umgang mit Konflikten?
- Wie werden von Ihnen und mit Ihnen Konflikte bearbeitet?
- Wie hilfreich sind die Arbeitsmittel, über die Sie verfügen?
- Was behindert Sie in der Arbeit?
- Welche Veränderungen müssen in Ihrem Arbeitsumfeld vorgenommen werden?

Zusammenarbeit und Führung

- Wie erleben Sie mein Führungs- und Entscheidungsverhalten ihnen gegenüber? (Informationsweitergabe, Delegation von Aufgaben, Organisation und Koordination, Entscheidungsverhalten, Einbeziehung in Entscheidungsprozesse)
- Wie erleben Sie Anerkennung, Verstärkung oder Kritik durch mich?
- Welche Wünsche haben Sie an mich für die Zusammenarbeit? Was kann beibehalten werden, was muss verändert werden?

Förderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Worin sehen Sie Ihre Berufungsschwerpunkte?
- Inwieweit können Sie Ihre Berufung in Ihrer Arbeit umsetzen?
- Was können Sie nicht einbringen oder umsetzen?
- Welche Arbeitsbelastungen erleben Sie?
- Wie gelingt Ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie / besonderer Lebenssituation?
- Welche Qualifizierungen können Ihnen helfen, Ihre Aufgaben und Ihre Berufung noch besser zu erfüllen?
- Welche Maßnahmen halten Sie für möglich?
- Welche besonderen Fähigkeiten sehen Sie bei sich, die sie noch mehr ausbauen wollen?
- Welche persönliche Entwicklungsmöglichkeit sehen Sie an dem jetzigen Arbeitsplatz?
- Welche Wünsche haben Sie bezüglich Ihrer weiteren Perspektive?
- Was können Sie selbst dafür tun, was brauchen Sie von mir?

Auswertung des Gesprächs

- Welche Gesprächsinhalte wollen Sie schriftlich festhalten? (Themen, Gesprächsergebnisse, Vorhaben und angesprochene gegenwärtig unveränderbare Dinge)
(siehe Anlage: Notizen zum Mitarbeitergespräch)
- Welche Inhalte wollen Sie an Dritte weitergeben? (siehe Anlage: Bedarfserhebungsbogen)
- Wie hilfreich war das Gespräch für Sie?
- Wie geht es Ihnen?

Notizen



VERTRAULICHE NOTIZEN ZUM MITARBEITERGESPRÄCH

Führungskraft:

Funktion:

Mitarbeiterin/Mitarbeiter:

Funktion:

Zusammenarbeit seit:

Termin des letzten MAG:

Datum des aktuellen MAG:

Die im Mitarbeitergespräch angesprochenen Themen sind in diesem Formular schriftlich festgehalten. Die Aufzeichnung erfolgt durch die Führungskraft. Die Gesprächsnotizen sind vertraulich zu behandeln und finden **keinen Eingang in die Personalakte**. Beide Gesprächsteilnehmende erhalten jeweils eine Ausführung der Aufzeichnungen zur persönlichen Verwahrung. Beim nächsten Mitarbeitergespräch, spätestens jedoch bei einem Dienststellenwechsel oder dem Ausscheiden einer bzw. eines der beiden Gesprächsteilnehmenden werden diese Unterlagen vernichtet. Etwaige Vereinbarungen oder Vorgaben schaffen keine rechtserheblichen Fakten. Die Aufzeichnung ist auch kein Dokument mit Wirkung gegenüber Dritten. Eine entgeltrelevante Leistungsbewertung findet in Zusammenhang mit dem Mitarbeitergespräch nicht statt.

FOLGENDE THEMEN WURDEN ANGESPROCHEN:

1. Arbeitsaufgaben, Arbeitsschwerpunkte, Qualität der Arbeitsergebnisse

2. Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit, technische Ausstattung, Veränderungen





3. Zusammenarbeit und Führung - Gegenseitige Rückmeldung, Qualität der gemeinsamen Zusammenarbeit und der eigenen Führung

4. Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten - Perspektiven für die berufliche Entwicklung, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und besonderen Lebenssituationen

5. Schlussvereinbarung(en), Feedback

UNTERSCHRIFT FÜHRUNGSKRAFT FÜR DIE AUFZEICHNUNGEN	(Datum, Unterschrift)
UNTERSCHRIFT MITARBEITERIN/ MITARBEITER FÜR DIE RICHTIGKEIT	(Datum, Unterschrift)





Erzbischöfliches Ordinariat
Personalentwicklung
Frau Andrea Bauer
Domplatz 2
96049 Bamberg

Telefon 0951 502-228
Fax 0951 502-299
personalabteilung@erzbistum-bamberg.de