



Dienstliche Gespräche

im Erzbistum Bamberg

Handreichung
mit Anhang

Zuhören
Nachfragen
Interessen klären
Vereinbarungen treffen

Inhalt

Dienstliche Gespräche

Einleitung	3
Anlassabhängige Gespräche	
Vorstellungsgespräch	4
Unterweisungsgespräch	8
Probezeitgespräch	11
Rückkehrgespräch	12
Kritikgespräch	14
Austrittsgespräch	
Anlassunabhängige Gespräche	
Team- und Einzelbesprechung	
Mitarbeitergespräch (siehe separater Leitfaden)	

Anhang



Einleitung

Einleitung

Dienstliche Gespräche sind das wichtigste Instrument eines zeitgemäßen partnerschaftlichen und zielorientierten Umgangs mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Gespräch mit Untergebenen ist gelebte Führung!

Ob regelmäßig als (Jahres-)Mitarbeitergespräch oder anlassbezogen als Vorstellung-, Probezeit-, Rückkehr- bzw. Austrittsgespräch geführt, geht es stets darum, eine vertrauensvolle und zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu fördern.

Eine gute Kommunikation, auch über Verantwortungsbereiche und Aufgabengebiete hinweg, ist Voraussetzung für einen reibungslosen Betriebsablauf und damit für eine größere Arbeitszufriedenheit in der Dienstgemeinschaft.

Diese Broschüre enthält Leitfäden und Arbeitsmaterialien, die als Anregung für diverse, zum Teil auch schwierige Gesprächssituationen im Berufsalltag dienen sollen.

Die Struktur der Gespräche ist nicht allgemein verbindlich und auch nicht ein für allemal festgelegt. Die Leitfäden sollen vielmehr praktische Unterstützung sein und können daher jederzeit verbessert und weiterentwickelt werden.

Gespräche fördern

Kommunikation

Kooperation

Zielorientierung

Qualifikation

Motivation



1. Vorstellungsgespräch

Warum werden Vorstellungsgespräche geführt?

Beim Vorstellungsgespräch geht es darum, die Fähigkeiten der Bewerberinnen und Bewerber mit dem Anforderungsprofil der Stelle abzugleichen. Dabei werden mündliche und schriftliche Angaben miteinander verglichen. Arbeitgeber haben hier die Möglichkeit, fehlende Angaben zur Person, zum Leistungsstand und zur individuellen Einsatzfähigkeit zu ermitteln.

Man möchte sich von der Bewerberin oder dem Bewerber einen persönlichen Eindruck verschaffen, die äußere Erscheinung, das Auftreten, die Haltung, die sprachliche Ausdrucksfähigkeit und die gesellschaftlichen Umgangsformen beurteilen.

Innerhalb des Gespräches gewinnt man zudem einen Eindruck über wichtige Persönlichkeitswerte der sich bewerbenden Person. Was sind ihre Ansichten und Überzeugungen (im Hinblick auf die Arbeit und die kirchliche Einstellung), wie flexibel reagiert sie und wie ist die Leistungs- und ggf. Aufstiegsmotivation? Außerdem kann man Hinweise über den Grad der Teamfähigkeit bekommen. Und nicht zuletzt bietet das Vorstellungsgespräch die Chance, die Erwartungen und Zielvorstellungen der Bewerberinnen und Bewerber festzustellen und mit den betrieblichen Möglichkeiten zu vergleichen.

Vorstellung gewinnen von..

Fachliche
Qualifikation

Persönlich-
keit

Fachliche
Qualifikation

Fachliche
Qualifikation



Mit wem wird ein Vorstellungsgespräch geführt?

Der Arbeitgeber muss schon vor der Ausschreibung Kriterien festlegen, die eine sich bewerbende Person auf alle Fälle erfüllen soll (Qualifikationsprofil).

Es sollten alle sich bewerbenden Personen zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden, welche anhand des Inhalts der schriftlichen Bewerbungen die objektiven und unabdingbaren Anforderungen des Qualifikationsprofils der Stelle erfüllen könnten.

Wer muss außerdem eingeladen werden?

Es gibt noch eine Reihe von Personengruppen, die auf jeden Fall eingeladen werden sollten, auch wenn sie die Anforderungskriterien nicht in vollem Maß erfüllen.

- Personen, bei denen ein Benachteiligungsmerkmal im Sinne des § 1 AGG vorliegen könnte (Alter, Geschlecht, Rasse, Ethnie, körperliche Behinderung) und die über die erforderliche fachliche Qualifikation verfügen;
- Personen, die schwerbehindert sind, sofern die fachliche Eignung nicht offensichtlich fehlt (§ 82 Satz 2 und 3 SGB IX);
- Personen, denen aufgrund von Familienarbeit, Teilzeitbeschäftigung, Beurlaubung und Verzögerungen beim Abschluss der Ausbildung Qualifikationsmerkmale fehlen (Art. 9 der Gleichstellungsordnung).



Vorstellungsgespräch

Vorstellungsgespräch vorbereiten

Das Vorstellungsgespräch hat eine Sonderstellung. Die Bewerberinnen und Bewerber sind noch keine abhängig Beschäftigte. Behandeln Sie sie daher als Gast. Schließlich bewirbt sich auch Ihre Dienststelle.

Nehmen Sie sich genügend Zeit (30 bis 90 Minuten abhängig vom Qualifikationsprofil). Schaffen Sie eine angenehme Gesprächsatmosphäre ohne Unterbrechungen von außen. Stellen Sie Getränke bereit und lassen Sie die „Gäste“ nicht zu lange warten.

Wie werden Vorstellungsgespräche geführt?

Arbeitgeber sollten Vorstellungsgespräche immer mit Zeugen führen. So vermeiden sie Beurteilungsfehler, die sich zum Beispiel durch persönliche Sympathien ergeben.

Erleichtern Sie sich die Arbeit, indem Sie einen schriftlichen Katalog für die Fragen im Bewerbungsgespräch festlegen.

KEIN THEMA SIND...

Familienplanung
Krankheit und Infektion
Vermögensverhältnisse
Nicht einschlägige Vorstrafen
Behinderungen





Vorstellungsgespräch

Zulässig sind Fragen des Arbeitgebers nach Schulnoten, fachlicher Qualifikation, beruflicher Erfahrung und Eignung für die konkrete Tätigkeit (Fragen nach körperlicher Eignung sind nur zulässig, falls Beschäftigte auf der zu besetzenden Stelle unverzichtbare Voraussetzungen erfüllen müssen und ihre Einschränkungen nicht durch technische Arbeitshilfen oder andere Maßnahmen ausgeglichen werden können.)

Unzulässig sind Fragen nach

- Schwangerschaft und Plänen zur Familiengründung
- HIV-Infektion
- Gesundheitszustand, Behinderung
- Vermögensverhältnissen
- nicht einschlägigen Vorstrafen

Sämtliche Anforderungen, die festgelegt wurden, sollen im Einzelfall auch abgefragt werden. Die Bewerberin oder der Bewerber sollten Erfahrungen und erlebte Situationen aus der Praxis schildern können. Bei oberflächlichen oder unpräzisen Antworten muss nachgefragt werden.

Die Plus- bzw. Minus-Punkte jeder sich bewerbenden Person werden während des Gesprächs notiert.

Lassen Sie nach dem letzten Vorstellungsgespräch eine Nacht verstreichen und beraten Sie sich, bevor Sie sich entscheiden. Mit etwas Abstand sehen Sie die Dinge objektiver.

Die begründete Entscheidung wird schriftlich festgehalten und die Aufzeichnungen sollten möglichst zusammen mit den Bewerbungsunterlagen mindestens zwei Monate lang nach einer erfolgten Absage aufbewahrt werden.



2. Unterweisungsgespräch

Wann wird ein Unterweisungsgespräch geführt?

Unterweisungsgespräche werden insbesondere in Einarbeitungsphasen geführt. Nachdem unsere moderne Arbeitswelt einem stetigen und schnellen Wechsel unterliegt, gehören Unterweisungsgespräche mittlerweile zu den Daueraufgaben von Vorgesetzten.

Warum werden Unterweisungsgespräche geführt?

Regelmäßige und umfassende Unterweisungen sind ein wesentliches Führungsinstrument und gleichzeitig wichtige Voraussetzung für eine gute Qualität der Arbeit. Das Unterweisungsgespräch soll sicher stellen, dass das Aneignen neuer Arbeitsinhalte und –abläufe nicht dem Zufall überlassen bleibt, sondern systematisch geschieht. Beschäftigte müssen neue Arbeitsabläufe nicht lange und mit Fehlschlägen selbst probieren, sondern erlernen unmittelbar und rasch die richtige Vorgehensweise.

In der Praxis wird dieses Potenzial von Unterweisungsgesprächen oftmals noch nicht richtig erkannt und genutzt. Zeitaufwand und Engagement bei der Unterweisung sind gefordert. Nicht immer wird hierbei mit der notwendigen Sorgfalt vorbereitet und geschult. Dadurch wird vielfach die Chance vertan, die Mitarbeiter durch eine interessante, beteiligungsorientierte Unterweisung an neue Themen heranzuführen und zu motivieren.



Unterweisungsgespräch

Wer führt Unterweisungsgespräche?

Unterweisungsgespräche sind eine Führungsaufgabe und dennoch delegierbar. Aufgabe der Führungskraft im Fall der Delegation ist die Auswahl geeigneter, fachlich kompetenter Delegierter.

Bei der Einarbeitung neuer Beschäftigter empfiehlt sich die Begründung freiwilliger Patenschaften. Patinnen oder Paten erhalten von der Führungskraft eine einmalige Einführung in ihr Amt. Sie organisieren dann anhand eines von der Führungskraft vorgegebenen Plans die Einarbeitung und sind Ansprechpartner für neue Beschäftigte.

Wie werden Unterweisungsgespräche geführt?

Bewährt hat sich eine Vier-Stufen-Methode die im Wesentlichen auf dem Prinzip des Vorführens und Nachmachens beruht. Mit dieser aktiven Lernmethode werden außerdem Sinn und Zusammenhänge von Tätigkeiten vermittelt. Die Lernschritte bleiben überschaubar und dem individuellen Tempo der Lernenden angepasst.



Inhalt und Ablauf einer Unterweisung

1. Vorbereitung

Zur Vorbereitung der Unterweisung muss der Arbeitsvorgang von der unterweisenden Person in einzelne Schritte untergliedert werden. Die vorgesetzte Person soll sich für die Unterweisung ausreichend ungestörte Zeit nehmen. Für eine Ersteinweisung ist außerdem ein vollständig eingerichteter Arbeitsplatz nötig.

2. Erklären und Ausführen

Zunächst stellt die unterweisende Person in kurzen Worten die Gesamtaufgabe vor. Sie erklärt vereinfacht und zusammenfassend die Schritte und macht sie nach Möglichkeit praktisch vor. Im Folgenden wird die Aufgabe ein zweites Mal und dabei ausführlich erklärt, ggf. auch erneut von der unterweisenden Person ausgeführt. Die Vorgehensweisen werden begründet, Fachbegriffe verwendet, mögliche Probleme aufgezeigt. Unterwiesene sollen zu Fragen angeregt werden. Bei schwierigen Aufgaben und komplexen Arbeitsabläufen werden die Kernpunkte nochmals wiederholt bzw. durchgeführt.

3. Nachmachen lassen

Die unterwiesene Person löst die Aufgabe selbst. Der Kommentar soll gering sein. Es werden nur grobe Fehler verbessert. Im zweiten Durchlauf soll die oder der Unterwiesene die einzelnen Aufgabenschritte, ggf. unter Verwendung wichtiger Fachbegriffe erklären und begründen. So wird das Verständnis geprüft. Fehler werden verbessert. Falls noch eine Wiederholung erforderlich ist, beschränkt sich diese auf die Kernpunkte.

4. Abschluss

Die unterwiesene Person übt selbständig, ggf. auch anhand eines Probeauftrags. Die oder der Unterweisende hilft bei Unsicherheit, beobachtet die Übungsfortschritte und gibt Feedback.

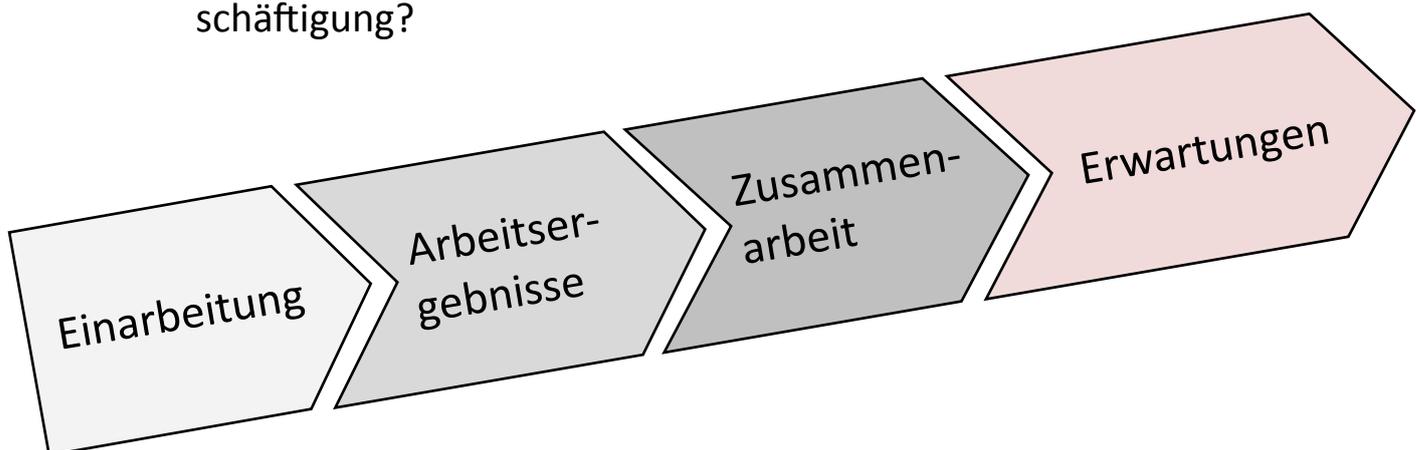
3. Probezeitgespräch

Warum werden Probezeitgespräche geführt?

Das Probezeitgespräch dient dem gegenseitigen Austausch, der gegenseitigen Rückmeldung über die Einarbeitungsphase, die Arbeitsergebnisse und die Zusammenarbeit, und gibt neuen Beschäftigten einen Ausblick auf die beruflichen Perspektiven.

Nach dem Probezeitgespräch sollten folgende Fragen beantwortet werden können:

- War die Einarbeitung gut und erfolgreich?
- Gibt es noch Schulungsbedarf?
- Wie beurteilen Sie die Arbeitsergebnisse und die Zusammenarbeit?
- Wurden die beiderseitigen Erwartungen erfüllt?
- Welche beruflichen Perspektiven gibt es?
- Ist eine Weiterbeschäftigung zu erwarten?
- Mit welchen weiteren Zielen und Aufgaben erfolgt eine Weiterbeschäftigung?



Wann und mit wem werden Probezeitgespräche geführt?

Probezeitgespräche werden mit neueingestellten Personen und bei internen Stellenwechseln geführt. Sie sollten jeweils zur Hälfte und zum Ende der Probezeit stattfinden, im Fall von internen Stellenwechseln nach 2 und 4 Monaten.



Rückkehrgespräch

4. Rückkehrgespräch

Warum werden Rückkehrgespräche geführt?

Vor und während einer längeren Berufspause sollen gezielte Gespräche stattfinden, in denen die Interessen der Beschäftigten und der Dienststelle hinsichtlich der weiteren Berufsplanung besprochen sowie Wünsche bezüglich Beurlaubungs-, Wiedereinstiegs-, Informations-, Fortbildungs- und Teilzeitmöglichkeiten erörtert werden.

Für den Dienstgeber werden Abwesenheitsvertretung und Wiedereinstieg planbarer.

Die Beschäftigten sollen sich im Rückkehrgespräch über ihre Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und familiären Verpflichtungen informieren. Sie können dadurch die „Doppelbelastung“ besser einschätzen und ihre Rückkehr vorausschauender gestalten. Notwendige Unterstützung kann früher und gezielter gesucht werden.

Beide Seiten profitieren somit von der rechtzeitigen Anzeige von Veränderungswünschen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen.

Wann wird ein Rückkehrgespräch geführt?

Das Rückkehrgespräch soll stets rechtzeitig vor Beginn und dem Ende einer beruflichen Unterbrechung geführt werden (spätestens im 6. Monat einer Schwangerschaft und 6 Monate vor Ablauf einer beruflichen Unterbrechung).

Wie bindend ist ein Rückkehrgespräch?

Das Gesprächsangebot ist für Beurlaubte und Personen in Elternzeit freiwillig. Die Gesprächsergebnisse sollten schriftlich festgehalten werden. Die Angaben sind jedoch unverbindlich und stellen keine arbeitsvertraglichen Vereinbarungen dar.



Was muss im Rückkehrgespräch angesprochen werden?

Vor einer beruflichen Pause sind die wesentlichen Punkte eines Rückkehrgespräches die

- Planung der Unterbrechung (Resturlaub, letzter Arbeitstag)
- Wünsche nach Kontakthaltmaßnahmen (regelmäßige Informationen, Einladungen zu betrieblichen Veranstaltungen, Patenschaft, Fortbildungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen, Möglichkeiten von Aushilfs- und Vertretungstätigkeiten, ...)
- voraussichtliche Dauer der beruflichen Unterbrechung
- gewünschte Arbeitszeit nach der beruflichen Unterbrechung bzw. während einer Wiedereinstiegsphase
- Vereinbarung eines weiteren Rückkehrgespräches spätestens 6 Monate vor dem geplanten Wiedereinstieg.

Während einer beruflichen Pause sind Inhalt der Rückkehrgespräche die

- konkreten Pläne der bzw. des Beschäftigten bezüglich des Zeitpunkts der Rückkehr
- Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach der Rückkehr
- etwaige Änderung der Arbeitsbedingungen zum Wiedereinstieg bzw. wegen fortbestehender familiärer Verpflichtungen.



Rückkehr planen
Zeitpunkt
familiäre Pflichten
Arbeitsbedingungen
Qualifizierungsbedarf

5. Kritikgespräch

Warum werden Kritikgespräche geführt?

Wo Fehler, Versäumnisse und Missstände nicht offen angesprochen werden, können diese nicht beseitigt werden.

Mit einem offenen und positiv geführten Kritikgespräch zeigen Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber Wertschätzung, indem Sie ihnen Aufmerksamkeit schenken und sie konstruktiv an der Suche nach Lösungen und Verbesserungen beteiligen.

Führungskräfte, die ihren Beschäftigten berechnete Kritik vorenthalten, nehmen diesen die Möglichkeit, sich zu entwickeln.

Kritikgespräche sind notwendig, um Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter auf unerwünschte Auswirkungen ihres Verhaltens hinzuweisen und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Leistungen zu verbessern.

Entscheidend dabei ist, zu wissen, wann und wie man Kritikgespräche führt.





Wann werden Kritikgespräche geführt?

Menschen lernen durch „positive Verstärkung“ (Lob, Aufmerksamkeit) besser als durch „negative Verstärkung“ (Tadel, Strafe). Sie benötigen zeitnah richtungweisendes Feedback. Fehlendes Feedback führt sehr häufig zu Unsicherheit oder Demotivation, kann aber ebenso als Zustimmung gewertet werden, wodurch unerwünschtes Verhalten noch verstärkt wird.

Es ist daher wichtig, den richtigen Zeitpunkt für ein Feedback nicht zu verpassen. Kritikgespräche aus Angst oder Unentschlossenheit auf die lange Bank zu schieben, schadet sowohl der bzw. dem Vorgesetzten als auch der Situation und macht das Gespräch letztendlich viel schwieriger, da sich die Fronten bereits verhärtet haben, die Situation für die kritisierte Person schon nicht mehr präsent ist bzw. für sie keine unmittelbaren Folgen hatte.

Planung und Vorbereitung eines Kritikgespräches

- Informieren Sie sich genau über den Kritikanlass.
- Offenheit, Ausgeglichenheit und innere Ruhe sind Voraussetzungen, um konstruktive Kritikgespräche souverän angehen zu können. Dies gilt für beide Seiten.
- Kritikgespräche sind in der Regel Vier-Augen-Gespräche.
- Legen Sie den Zeitpunkt des Gespräches gemeinsam fest.
- Wählen Sie einen neutralen störungsfreien Ort. Setzen Sie sich am besten nicht gegenüber, das verhindert Konfrontation. Sorgen Sie für Getränke und Taschentücher.



Kritikgespräch

Gesprächsverlauf

Kritik:

Häufig werden zunächst die Stärken der Person und Gelungenes erwähnt. Erst danach wird das Fehlverhalten und seine Auswirkungen benannt, wie es die vorgesetzte Person wahrnimmt. Dazu eignen sich besonders „Ich-Sätze“. Vorgesetzte könnten auch fragen, wie der andere die kritisierte Situation erlebt hat.

Anhörung:

Die kritisierte Person muss die Gelegenheit haben, Stellung zu nehmen. Vorgesetzte sollten geduldig und unvoreingenommen zuhören. Fragen Sie bei Unklarheiten nach. Wägen Sie die Interessen ab.

Dialog:

Im Dialog suchen beide Seiten gemeinsam nach Lösungen.

Es geht nicht mehr um Ursachenforschung und Rechtfertigung sondern um das zukünftige Handeln und Miteinander. Sprachlich zeigt sich dies durch den Gebrauch von „Wir-Sätzen“.

Vereinbarung:

Vereinbaren Sie verbindlich zukünftiges Verhalten, Kontrollmaßnahmen und Konsequenzen bei wiederholtem Fehlverhalten.

Reflexion:

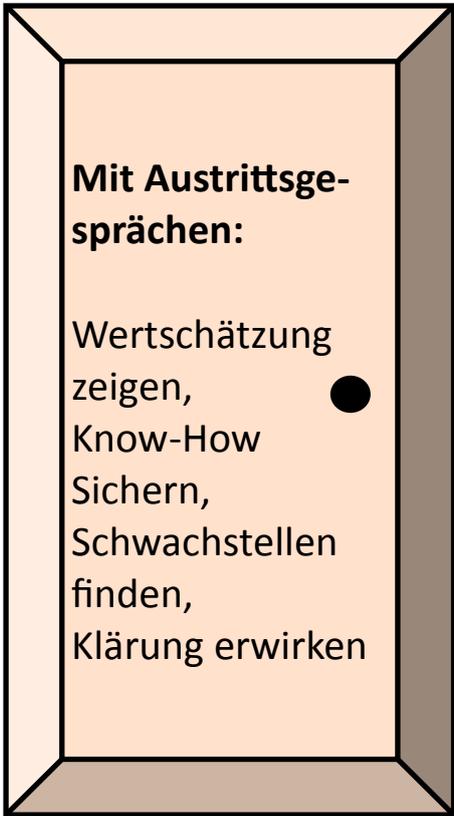
Reflektieren Sie Ablauf und Ergebnis des Gespräches. Bedanken Sie sich für das Zuhören und das konstruktive Gespräch. Enden Sie zuversichtlich.

6. Austrittsgespräch

Warum werden Austrittsgespräche geführt?

Durch das Ausscheiden gehen häufig Wissen und Erfahrungen verloren, welche für bestehende und neue Arbeitsverhältnisse wichtig sein können. Mit dem Ausscheiden enden außerdem die Loyalitätspflicht gegenüber dem Arbeitgeber und die Subordination. Es besteht daher die Möglichkeit, Schwachstellen ebenso wie Konflikte offen anzusprechen.

Gleichzeitig wird mit einem Austrittsgespräch den austretenden Beschäftigten gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck gebracht, wenn zum Abschluss einer, in unserem Bereich oft langen, gemeinsamen Arbeitsperiode Interesse an ihren Erkenntnissen und Problemen gezeigt und ihnen dabei für die geleistete Arbeit persönlich gedankt wird.



Mit Austrittsgesprächen:

Wertschätzung zeigen, ●
Know-How Sichern,
Schwachstellen finden,
Klärung erwirken



Austrittsgespräch

Mit wem werden Austrittsgespräche geführt?

Das Austrittsgespräch soll immer dann geführt werden, wenn Beschäftigte in Ruhestand gehen, wenn sie befristete Arbeitsverhältnisse nicht verlängern wollen bzw. wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter aus eigenem Wunsch vorzeitig ihre Beschäftigung aufgeben.

Das Austrittsgespräch ist freiwillig und kann auf Wunsch auch mit einem anderen Gesprächspartner als der Dienstvorgesetzten Person geführt werden, z. B. mit nächst höheren Vorgesetzten, Fachvorgesetzten aber auch mit der Personalentwicklungs- oder Gleichstellungsstelle.

Inhalt eines Austrittsgesprächs

Von den Ausscheidenden wird ihr persönliches Urteil über Position und Aufgabe, Führung und Zusammenarbeit sowie die Arbeitsbedingungen erfragt. Scheidet jemand vorzeitig aus, wird auch von Interesse sein, ob und ggf. wie das vorzeitige Ausscheiden hätte verhindert werden können.

Gesprächszeitpunkt

Das Austrittsgespräch wird in der Regel erst mit oder nach der Zeugnisübergabe geführt.



Gesprächsführung

Zu Beginn wird vereinbart, dass allein die austretende Person bestimmt, welche Inhalte weitergegeben werden. Die Ausscheidenden sollen ohne Angst vor negativen Folgen zur Offenheit und Kritik ermutigt werden. Die gesprächsführende Person kann nachfragen und sich nach konkreten Vorfällen erkundigen. Um so besser es gelingt, die Stolpersteine zu eruieren und Klärungsbedarf zu erkennen, desto größer ist letzten Endes der Nutzen eines Austrittsgesprächs. Am Ende des Gespräches wird ein gemeinsames Protokoll über diejenigen Inhalte verfasst, welche an verantwortliche Stellen weitergeleitet werden dürfen.

Informationen auswerten, Maßnahmen planen

Die oberste Führungsebene sollte regelmäßig über die Resultate von Austrittsgesprächen und die daraus notwendigen Maßnahmen informiert werden, um die notwendige Sensibilisierung für gewisse Probleme und Rückendeckung für Konsequenzen sicherzustellen.

Beispiele möglicher notwendiger Maßnahmen:

- Rückmeldung an direkte oder übergeordnete Vorgesetzte
- Einleitung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Optimierung der Kommunikations- oder Organisationsstruktur
- Angehen von Führungsschwächen (Führungskultur)
- Angehen von aufgezeigten Schwachpunkten bei den Arbeitsbedingungen, die Folgekündigungen auslösen könnten.



Teambesprechung

7. Teambesprechung

Warum sind Teambesprechungen notwendig?

Angelegenheiten, die mehrere Mitarbeitende betreffen, sollten immer im Team besprochen werden. Damit wird das Führungsverhalten transparent. Dies dient der Vertrauensbildung, der Akzeptanz von Entscheidungen und somit der Arbeitsmotivation. Teambesprechungen fördern weiterhin eine erfolgreiche Zu- und Zusammenarbeit.

Vorbereitung von Teambesprechungen

Die Führungskraft soll ihren Beschäftigten die Gelegenheit geben, eigene Themen für Berichte und Fragestellungen einzubringen.

Alle Beteiligten sollen sich gleichzeitig anhand einer Tagesordnung auf das Gespräch vorbereiten können, sich über Themen Gedanken und ggf. Notizen machen. Eine gute Tagesordnung hat wenige aber wesentliche Punkte, die die Anwesenheit der Eingeladenen auch tatsächlich erfordern.

Bei regelmäßigen Teambesprechungen muss die Vereinbarung des nächsten Termins ein fester Tagesordnungspunkt sein, falls kein Jour fixe (z. B. „jeder zweite Donnerstag im Monat“) vereinbart wurde.



Teambesprechung

Ablauf von Teambesprechungen

Teamsitzungen sollen moderiert werden. Moderator ist in der Regel die vorgesetzte Person. Wenn jedoch die Kommunikation zwischen Teilnehmern erkennbar gestört ist, sollten interne, wenn sie gar zum Erliegen gekommen ist, externe Moderatoren geholt werden.

Zu Beginn wird eine Protokollantin oder ein Protokollant bestimmt.

Die Tagesordnungspunkte werden der Reihe nach einzeln durchgegangen. Am Ende eines jeden Berichts stellt sich jeweils die Frage, ob es noch gemeinsamer Beratung bedarf. Beraten werden notwendige Maßnahmen, wie

- Abgrenzung: besteht Abstimmungsbedarf – wenn ja, mit wem?
- Ressourcen: Finanzplanung und Beurteilung der Personalkapazität
- Delegation: wer plant/macht im Auftrag was, mit wem, bis wann?

Angestrebt wird immer eine Konsensentscheidung aller Beteiligten.



Einzelbesprechung

8. Einzelbesprechung

Wozu dienen Einzelbesprechungen?

Mit regelmäßigen Einzelbesprechungen wird die kontinuierliche Kommunikation über Arbeitsaufgaben, -ziele und -fortschritte zwischen Vorgesetzten und unmittelbar unterstellten Beschäftigten sichergestellt. Vorgesetzte nehmen dadurch wichtige Führungsaufgaben wahr. Sie leiten an, beraten, geben Feedback und steuern so projekt- bzw. zielorientiertes Arbeiten.

Wichtige und eilige Dinge werden darüber hinaus in der täglichen Zusammenarbeit besprochen.

Vorbereitung von Einzelbesprechungen

Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter gibt der vorgesetzten Person vorab einen Überblick über die Themen, die sie bzw. er ansprechen will. Die Führungskraft ergänzt den Vorschlag um Themen, die ihr wichtig erscheinen. Daraus ergibt sich die zu vereinbarende Gesprächsdauer.

Bewährt hat sich die Vereinbarung eines festen Termins (zum Beispiel „jeden Montag um 9 Uhr“), auf den beide Beteiligte keine anderen Termine legen, sondern der eigens für diese regelmäßige Ziel- bzw. Zwischenüberprüfung reserviert ist. Der Gesprächsturnus ist abhängig von den Aufgaben der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters bzw. der Dauer und den Meilensteinen eines Projektes.



Einzelbesprechung

Inhalte von Einzelbesprechungen

Zu den Inhalten von Einzelbesprechungen gehören u. a.

- ein Tätigkeitsbericht der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters
- Vereinbarungen über Ziele, Schwerpunkte, Prioritäten
- Vereinbarungen von Rahmenbedingungen (Ressourcen, Kosten, Termine, Kompetenzen)
- Ziel- und Arbeitsüberprüfung
- Beurteilung des Zielfortschritts
- Diskussion von Ursachen, aktuellen oder vorhersehbaren Problemen und Schwierigkeiten
- Gemeinsame Diskussion über Lösungen und eventuelle Zielkorrekturen

Ein Protokoll sichert die Gesprächsinhalte und –ergebnisse.

Anhang

Anhang

Leitfaden zum Vorstellungsgespräch

25

Leitfaden zum Unterweisungsgespräch

Leitfaden zum Probezeitgespräch

Leitfaden zum Rückkehrgespräch

Leitfaden zum Kritikgespräch

Leitfaden zum Austrittsgespräch

Protokoll für Besprechungen



LEITFADEN ZUM VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Stelle:	
Bereich*:	
Vorgesetzte Person:	
Eintrittstermin:	
Gesprächsteilnehmer:	

*wie in der Stellenausschreibung z. B. EB, HA, Referat/Abteilung/Verband, Dienort oder Fachbereich, KiSt, kirchl. Einrichtung, Dienort

Beschäftigte/Beschäftigter:	
------------------------------------	--

Das Fragerecht des Arbeitgebers in Vorstellungsgespräche ist begrenzt. Unzulässig sind z. B. alle Fragen nach Heiratsabsicht und bestehender oder geplanter Schwangerschaft, nach Gesundheitszustand (Ausnahme: Frage nach Schwerbehinderung) und nach den Vermögensverhältnissen.

Gesprächsphase/Erläuterungen	Notizen:
Gesprächsbeginn	
Begrüßung	
„Aufwärmphase“; angenehme Atmosphäre schaffen (Getränk anbieten, Fragen zur Anreise, ...)	
Vorstellung aller Anwesenden mit Namen und Funktion, Gesprächsablauf kurz skizzieren	

Bisheriger beruflicher Werdegang	Notizen:
Bewerber/in schildern lassen (nervöse Bewerber/innen nur unterbrechen, wenn unbedingt erforderlich)	
Ggf. nachhaken bei Unklarheiten, auch Ursachen und Details erfragen	



LEITFADEN ZUM VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Jetziges Aufgabengebiet	Notizen:
Aufgaben und Kompetenzen	
Ggf. typischer Tagesablauf	
Welche Aufgaben werden gern/ungern erledigt?	
Kritische Situationen	
Grund für den angestrebten Wechsel	

Zukünftiges Aufgabengebiet:	Notizen:
Erwartungen und Ziele	
Worauf legt der/die Bewerber/in besonders viel Wert (Betriebsklima, Teamarbeit, Arbeitszeit, ...)?	
Welche Dinge werden abgelehnt (Arbeitszeit, Reisen, ...)	

Fragen zur Berufserfahrung:	Notizen:
Wichtige Aspekte des Anforderungsprofils hinterfragen	
Real existierende Erfahrungen der Bewerberin/des Bewerbers einbeziehen	
Fiktive Situationen zur Diskussion stellen	

Fragen zur „kirchlichen Einstellung“	Notizen:
Wie sind Sie auf uns und die ausgeschriebene Stelle aufmerksam geworden?	
Warum haben Sie sich bei uns beworben?	



LEITFADEN ZUM VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Was wissen Sie über die Arbeitgeberin „Katholische Kirche“ und den Wirkungskreis?	
Wie ist ihre kirchliche Einstellung?	

Vorstellung des Wirkungskreises und der zu besetzenden Position:	Notizen:
Bewerber/innen sollen sich ein realistisches Bild von dem Arbeitsumfeld und der zu besetzenden Position machen können. Dazu gehören	
die Vorstellung der Arbeitgeberin „Katholische Kirche“,	
deren Dienstleistungen/Arbeitsfelder,	
der Tätigkeitsbereich (Aufgaben, Umfeld, ...),	
vertragliche Fragen (Arbeitszeiten, Sozialleistungen, ...).	

Gibt es noch offene Fragen der Bewerberin/des Bewerbers?

Abschließende Formalitäten:	Notizen:
Frühster möglicher Eintrittstermin:	
Derzeitiges Ist-Gehalt:	
Erwartetes Gehalt:	
Bestehende Schwerbehinderung:	

Gesprächsabschluss:	Notizen:
Weiteres Verfahren erläutern	
Dank für das Gespräch aussprechen	
Verabschiedung	



Ergänzungsfragen für pädagogische Fach- und Ergänzungskräfte in Kindertageseinrichtungen

Arbeitsumfeld

- Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit den Familien/die Elternarbeit? Was kann beibehalten werden, was sollte verändert werden?
- Wie erlebe ich die Zusammenarbeit/Kooperation/Vernetzung mit anderen Institutionen und Diensten in meinem Bereich (Schule, Erziehungsberatung, Jugendamt, Frühförderung...)?
- Welche Wünsche habe ich hinsichtlich meiner An- und Einbindung in die Organisation bzw. in die Aktivitäten der Kirchenstiftung?
- Wie geht es mir mit den Maßnahmen zu meinem Arbeitsschutz? Gibt es hinsichtlich meiner individuellen Gefährdungsbeurteilung Veränderungen?

Notizen

Notizen



Ergänzungsfragen für Religionslehrkräfte

Arbeitsumfeld

- Wie geht es mir in meinen Klassen?
- Kann ich Schülerinnen und Schüler motivieren, ihre Kompetenzen stärken und sie für den Religionsunterricht begeistern?
- Wie erlebe ich das Kollegium/die Kollegien an der Schule/den Schulen?
- Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit meiner Pfarrei/meinen Pfarreien?
- Habe ich Kontakte zu Eltern?
- Kenne ich die Anliegen und Erwartungen der Öffentlichkeit an die Schule und den Religionsunterricht und wie gehe ich damit um?
- Welche Faktoren behindern mich oder fördern mich in meiner Arbeit?
- Sind die Arbeitsmittel für mich passend/ausreichend?

Notizen



Ergänzungsfragen für Religionslehrkräfte

Zusammenarbeit und Führung

- Welche Erfahrungen habe ich im vergangenen Jahr mit Schulleitung, Pfarrei, Schulreferat gemacht?
- Wie beurteile ich diese Zusammenarbeit in puncto 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 bezüglich der Zusammenarbeit? Was sollte beibehalten, verstärkt oder vermindert werden?

Notizen



Ergänzungsfragen für Religionslehrkräfte

Förderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Fällt es mir leicht Arbeitseinsatz und Engagement in meinem Beruf zu zeigen? Bin ich mit meiner Arbeit zufrieden?
- Was ist mir besonders gut gelungen? Wo liegen aus meiner Sicht meine Stärken/Begabungen/Berufung/ Charismen? Wie kann ich diese in meine Arbeit einbringen? Welche kann ich aktuell nicht am Arbeitsplatz 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?

Notizen

Notizen



Ergänzungsfragen für Religionslehrkräfte

Förderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Welche Aktivitäten möchte ich mittel- oder langfristig ausbauen, weil sie mir interessant erscheinen und ich eine gute persönliche Entwicklungsperspektive sehe?

Notizen



Beispielfragen für die Gesprächsführung

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?

Notizen



Beispielfragen für die Gesprächsführung

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?

Notizen



Beispielfragen für die Gesprächsführung

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? (Bedarfserhebungsbogen)
- Wie hilfreich war das Gespräch für Sie? Wie geht es Ihnen?
- Wie geht es Ihnen?

Notizen



Vertrauliche Notizen zum Mitarbeitergespräch

Führungskraft: _____

Funktion: _____

Mitarbeiter/Mitarbeiterin: _____

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.



Rückmeldung

Mitteilung über die Durchführung des Mitarbeitergesprächs

Bitte ausgefüllt zurücksenden an
 Erzbischöfliches Generalvikariat
 Personal- und Organisationsentwicklung
 Domstraße 5
 96049 Bamberg

Fax: 0951 502-1709

E-Mail: mitarbeitergespraech.gv@erzbistum-bamberg.de

E-Mail: mitarbeitergespraech.gv@erzbistum-bamberg.de

* Aufstellung und Wiedervorlage der Einzelgesprächstermine siehe Rückseite

JÄHRLICHE MITTEILUNG ÜBER DIE DURCHFÜHRUNG	
Institution/Dienststelle:	
Abteilung/Bereich	
Name der Führungskraft:	
Funktion:	
Berichtsjahr	
Anzahl der Mitarbeitergespräche*	

Die in den Mitarbeitergesprächen angesprochenen Themen wurden schriftlich festgehalten. Die Aufzeichnungen erfolgten durch die Führungskraft. Die Gesprächsnotizen werden vertraulich behandelt und finden **keinen Eingang in die Personalakte**. Beide Gesprächsteilnehmende erhielten 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.

UNTERSCHRIFT FÜHRUNGSKRAFT	(Datum, Unterschrift)



Name der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters	Dienststelle der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters	Funktion der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters	Zusammen- arbeit seit	Datum des aktuellen MAG*	nächstes MAG geplant für
* Die Kurzbezeichnung MAG steht für das Mitarbeitergespräch im Erzbistum Bamberg und wird in dieser Tabelle zur Vereinfachung gebraucht.					



Andrea Bauer

Referentin für Personal- und Organisationsentwicklung

Erzbischöfliches Ordinariat Bamberg

Domstraße 5 | 96049 Bamberg

E-Mail: mitarbeitergesprach.gv@erzbistum-bamberg.de

Tel.: 0951/502-1703

Fax: 0951/502-1709

