



# Dienstliche Gespräche

im Erzbistum Bamberg

Handreichung  
mit Anhang

Zuhören  
Nachfragen  
Interessen klären  
Vereinbarungen treffen

## **Inhalt**

### **Dienstliche Gespräche**

Einleitung	<b>3</b>
Anlassabhängige Gespräche	
Vorstellungsgespräch	<b>4</b>
Unterweisungsgespräch	<b>8</b>
Probezeitgespräch	<b>11</b>
Rückkehrgespräch	<b>12</b>
Kritikgespräch	<b>14</b>
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

Vorstellungsgespräch

## 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. Aufstiegs motivation? 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



Vorstellungsgespräch

## **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.



Unterweisungsgespräch

## 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.

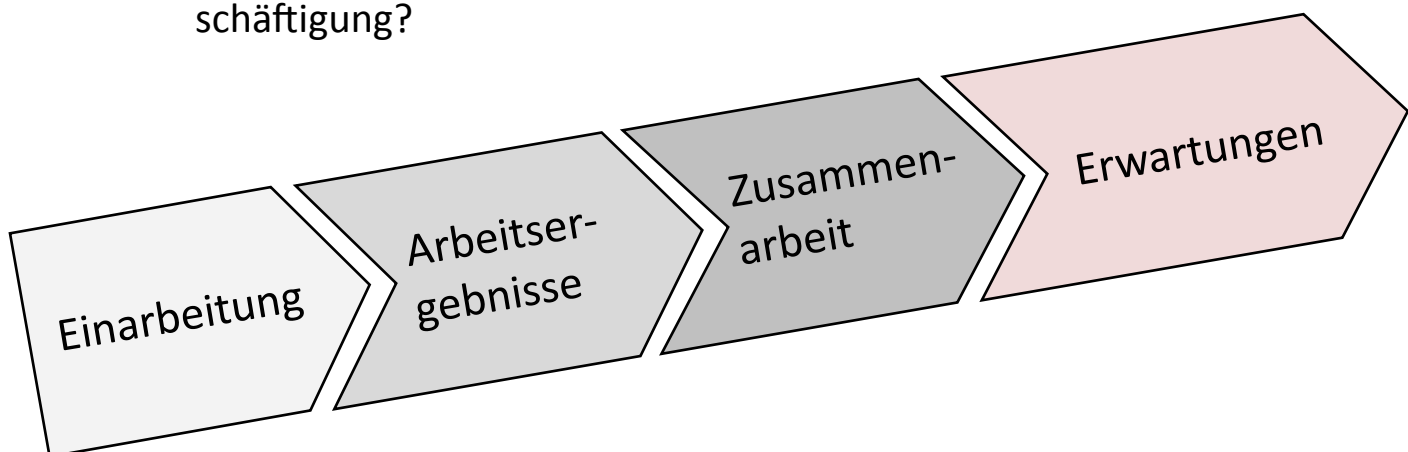
### 3. Probezeitgespräch

#### 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.



Rückkehrgespräch


## 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.

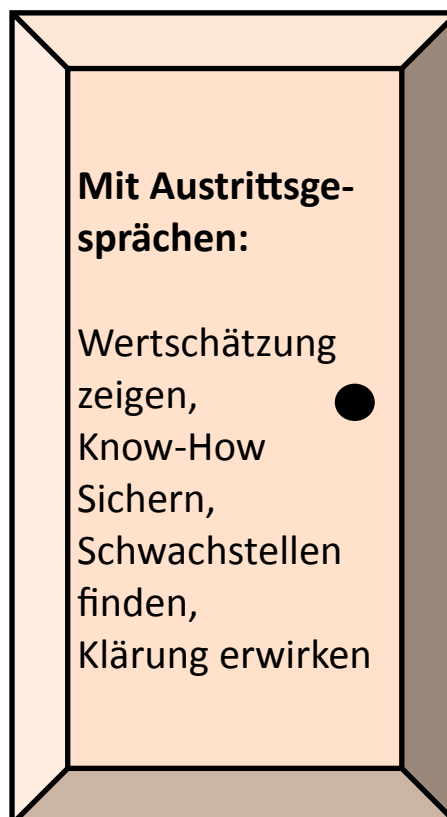


## 6. Austrittsgespräch

### 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.





## 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.



## Austrittsgespräch

### **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	<b>25</b>
Leitfaden zum Unterweisungsgespräch	<b>28</b>
Leitfaden zum Probezeitgespräch	<b>30</b>
Leitfaden zum Rückkehrgespräch	<b>33</b>
Leitfaden zum Kritikgespräch	<b>35</b>
Leitfaden zum Austrittsgespräch	<b>39</b>
Protokoll für Besprechungen	<b>43</b>





## LEITFADEN ZUM VORSTELLUNGSGESPRÄCH

<b>Stelle:</b>	
<b>Bereich*:</b>	
<b>Vorgesetzte Person:</b>	
<b>Eintrittstermin:</b>	
<b>Gesprächsteilnehmer:</b>	

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

<b>Beschäftigte/Beschäftigter:</b>	
------------------------------------	--

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.

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

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



## LEITFADEN ZUM VORSTELLUNGSGESPRÄCH

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

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

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

<b>Fragen zur „kirchlichen Einstellung“</b>	<b>Notizen:</b>
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?	

<b>Vorstellung des Wirkungskreises und der zu besetzenden Position:</b>	<b>Notizen:</b>
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?

<b>Abschließende Formalitäten:</b>	<b>Notizen:</b>
Frühster möglicher Eintrittstermin:	
Derzeitiges Ist-Gehalt:	
Erwartetes Gehalt:	
Bestehende Schwerbehinderung:	

<b>Gesprächsabschluss:</b>	<b>Notizen:</b>
Weiteres Verfahren erläutern	
Dank für das Gespräch aussprechen	
Verabschiedung	



## LEITFADEN ZUM UNTERWEISUNGSGESPRÄCH

### Zur Person

<b>Beschäftigte/Beschäftigter:</b>	
<b>Stelle:</b>	
<b>Bereich:</b>	

### Gesprächsphase/Erläuterungen

<b>Vorbereitung</b>	<b>Notizen:</b>
Bereiten Sie sich selbst und die Arbeit vor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zergliedern Sie den Arbeitsvorgang</li> <li>• Bereiten Sie den Arbeitsplatz für die Unterweisung vor</li> <li>• Nehmen Sie sich ausreichend Zeit</li> </ul>	
Bereiten Sie den/die Mitarbeiter/in vor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nehmen Sie ihm/ihr die Befangenheit und vermitteln Sie ihm/ihr Sicherheit</li> <li>• Stellen Sie fest, was er/sie schon kann</li> <li>• Wecken Sie Interesse für die Aufgabe</li> </ul>	

<b>Erklären und vormachen</b>	<b>Notizen:</b>
Vermitteln Sie den/die Mitarbeiter/in einen Gesamtüberblick über die Aufgabe, indem Sie diese in geraffter Form vormachen und erklären	
Machen Sie die Aufgabe ein zweites Mal ausführlich vor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geben Sie ausführliche Erklärungen</li> <li>• Verwenden Sie die notwendigen Fachbegriffe</li> <li>• Begründen Sie Ihre Vorgehensweisen</li> <li>• Weisen Sie auf mögliche Probleme hin</li> <li>• Regen Sie den/die Mitarbeiter/in zu Fragen an</li> </ul>	
Bei schwierigen Aufgaben: Nochmals vormachen und Kernpunkte wiederholen	



## LEITFADEN ZUM UNTERWEISUNGSGESPRÄCH

<b>Nachmachen lassen</b>	<b>Notizen:</b>
Lassen Sie die/den Unterwiesene/n die Aufgabe ausführen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig Kommentar</li> <li>• Verbessern Sie (zunächst) nur grobe Fehler</li> </ul>	
Lassen Sie die/den Unterwiesene/n die Aufgabe ein zweites Mal ausführen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlangen Sie detaillierte Erklärungen und Begründungen</li> <li>• Prüfen Sie das Verständnis der einzelnen Arbeitsschritte</li> <li>• Verbessern Sie Fehler</li> <li>• Lassen Sie Fachausdrücke verwenden</li> </ul>	
Falls erforderlich, weitere Wiederholung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lassen Sie nur noch Kernpunkte herausstellen</li> </ul>	

<b>Abschluss</b>	<b>Notizen:</b>
Lassen Sie den/die Mitarbeiter/in selbstständig üben <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erteilen Sie einen Probeauftrag</li> </ul>	
Benennen Sie eine Kontaktperson, die helfen kann <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegialitätsempfinden fördern</li> <li>• Sicherheitsgefühl erhöhen</li> </ul>	
Beobachten Sie die Übungsfortschritte und erkennen Sie die erfolge an	



## LEITFADEN ZUM PROBEZEITGESPRÄCH

<b>Stelle:</b>	
<b>Bereich:</b>	
<b>Vorgesetzte Person:</b>	
<b>Datum:</b>	

### Beschäftigte/Beschäftigter:

<b>Name, Vorname:</b>	
-----------------------	--

Das Reflexionsgespräch soll jeweils zur Hälfte und zum Ende der Probezeit stattfinden, bei internen Stellenwechseln nach 2 und 4 Monaten. Es dient dem gegenseitigen Austausch, der gegenseitigen Rückmeldung über die Einarbeitungsphase, die Arbeitsergebnisse und die Zusammenarbeit und gibt der/dem Beschäftigten einen Ausblick auf die beruflichen Perspektiven.

### Gesprächsphase/Erläuterungen

<b>Wie haben Sie die Einarbeitungszeit erlebt?</b>	<b>Notizen:</b>
Was lief gut?	
Was lief weniger gut?	
Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?	

<b>Einarbeitungsplan</b>	<b>Notizen:</b>
Welche Kenntnisse wurden erworben bzw. welche Aufgaben bearbeitet?	
Welche Punkte in der Einarbeitung sind noch offen?	

<b>Arbeitsergebnisse und Zusammenarbeit</b>	<b>Notizen:</b>
Arbeitsmenge	
Arbeitsqualität	



## LEITFADEN ZUM PROBEZEITGESPRÄCH

Engagement/Einsatzbereitschaft/Motivation	
Selbständigkeit	
Innovation	
Teamorientierung	
Zusammenarbeit mit Vorgesetzten	
Ggf. Führungseigenschaften - Ziel-/Qualitäts-/Kostenorientierung - Führungskompetenz - Vorbildfunktion - Informations- und Kommunikationsverhalten	

Ist die Eignung für die Stelle vorhanden?	Notizen:
Welche Erwartungen wurden ggf. nicht erfüllt? Die gemeinsame Suche ergab folgende Gründe:	
Welche Auswirkungen hat dies auf den Betriebsablauf?	
Wie kann Abhilfe geschaffen werden?	
Wie können die/der Vorgesetzte, die Kolleginnen und Kollegen bzw. andere Stellen Hilfe leisten?	



## LEITFADEN ZUM PROBEZEITGESPRÄCH

<b>Berufliche Perspektiven, weitere Aufgaben:</b>	<b>Notizen:</b>
Besprechen Sie die beruflichen Perspektiven - vereinbaren Sie ggf. weitere Ziele und Aufgaben	

**Unterschrift Vorgesetzte/r  
für das Protokoll**

\_\_\_\_\_  
(Datum, Unterschrift)

**Unterschrift Mitarbeiterin/Mitarbeiter  
für die Richtigkeit**

\_\_\_\_\_  
(Datum, Unterschrift)





## LEITFADEN ZUM RÜCKKEHRGESPRÄCH

<b>Beschäftigte/Beschäftigter:</b>	
<b>Stelle:</b>	
<b>Bereich:</b>	
<b>Gesprächsanlass:</b>	

Das Rückkehrgespräch soll stets rechtzeitig vor dem Beginn und dem Ende einer beruflichen Unterbrechung geführt werden (spätestens im 6. Monat einer Schwangerschaft und 6 Monate vor Ablauf der beruflichen Unterbrechung). Beschäftigte sollen zur Vorbereitung auf das Gespräch auf die Beratungsmöglichkeit durch die Gleichstellungsstelle hingewiesen werden.

Hinweis erfolgt? Ja  nein

Die Angaben sind unverbindlich und stellen keine arbeitsvertraglichen Vereinbarungen dar. Sie ersetzen nicht notwendige rechtzeitige schriftliche Anträge. Beschäftigte sollen im Gespräch auf etwaige Fristen hingewiesen werden.

### Gesprächsphase/Erläuterungen

<b>Planung der Unterbrechung:</b>	<b>Notizen:</b>
Voraussichtlicher Zeitpunkt der Unterbrechung:	
Resturlaub:	
Voraussichtlich letzter Arbeitstag:	

<b>Kontakthaltemaßnahmen:</b>	<b>Notizen:</b>	
Regelmäßige Informationen gewünscht?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Informationen über Wechsel von Vorgesetzten und Beschäftigten im Arbeitsumfeld erfolgen?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Patin/Pate während der Unterbrechung ist:		
Einladung zu Informationstagen erwünscht?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

<b>Planung und Rückkehr:</b>	<b>Notizen:</b>
Geplanter Zeitpunkt der Rückkehr:	



## LEITFADEN ZUM RÜCKKEHRGESPRÄCH

Arbeitszeit nach der Rückkehr/während einer Wiedereinstiegsphase? (Teilzeitarbeit während oder nach der Unterbrechung, geplante durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit, Verteilung der Arbeitszeit...)*	
Übernahme von Aushilfs- und Vertretungstätigkeiten, Hospitation, Projektgruppenarbeit während der Unterbrechung?	
Fortbildungs-/Qualifizierungsmaßnahmen auch während der Unterbrechung anbieten?	
Werden weitere Informationen über die Möglichkeiten der häuslichen Pflege bzw. der Kinderbetreuung gewünscht?	
Vereinbarung eines neuen Rückkehrgesprächs: (spätestens 6 Monate vor der Rückkehr)	

\*Wie in der Stellenausschreibung z.B. EB, HA, Referat/Abteilung/Verband, Dienstort oder Fachbereich Kirchenstiftung, kirchliche Einrichtung, Dienstort

**Unterschrift Vorgesetzte/r  
für das Protokoll**

**Unterschrift Mitarbeiterin/Mitarbeiter  
für die Richtigkeit**

\_\_\_\_\_  
(Datum, Unterschrift)

\_\_\_\_\_  
(Datum, Unterschrift)

## LEITFADEN ZUM MOTIVIERENDEN KRITIKGESPRÄCH

### Zur den Personen

<b>Vorgesetzte/r:</b>	
<b>Mitarbeiter/in:</b>	
<b>Kritikpunkt/e:</b>	
<b>Datum:</b>	
<p>Fehler, unerwünschtes Verhalten und Schwachstellen bei der Arbeit und in der Zusammenarbeit sollten Sie möglichst zeitnah unter vier Augen in einem geplanten Kritikgespräch ansprechen. (Kritik im Beisein Dritter sollte nur in Ausnahmefällen, z. B. bei Gefahr im Verzug oder bei offensichtlicher Provokation der/des Vorgesetzten erfolgen.)</p> <p>In den meisten Fällen reagieren die kritisierten Personen mit Ablehnung und Verteidigung. Das Kritikgespräch verlangt daher eine besonders gründliche Vorbereitung. Informieren Sie sich genau über den Kritikanlass, damit es nicht zu unberechtigter Kritik kommt. Hat noch jemand Anteil an der Situation? Notieren Sie auch Positives und Gelungenes und was Sie an der/dem Kritisierten schätzen.</p>	

### Gesprächsphase/Erläuterungen

<b>Gesprächsbeginn</b>	<b>Notizen:</b>
In einer positiven Gesprächseröffnung teilen Sie der/dem Beschäftigten mit, worin Sie ihre/seine Stärken sehen und was gelungen ist	
Sie benennen in Ich-Sätzen ihr/sein Fehlverhalten, welches Sie beobachten, erleben oder wahrnehmen. Begründen Sie stichhaltig und nachvollziehbar.	
Gibt es Auswirkungen auf den Betrieb? Benennen Sie mögliche Konsequenzen und die Tragweite des Problems.	
Fragen Sie nach, ob die/der Kritisierte die Kritik verstehen kann. Wenn nicht, fragen Sie nach, was konkret nicht verstanden wird. (Antworten Sie stets sachlich.)	

<b>Anhörung</b>	<b>Notizen:</b>
Hören Sie den Äußerungen der/des Kritisierten unvoreingenommen und geduldig zu.	
Versuchen Sie, ihre/seine Interessen zu verstehen.	
Wägen Sie die Standpunkte ab.	



## LEITFADEN ZUM MOTIVIERENDEN KRITIKGESPRÄCH

<p>Gehen Sie insbesondere auf folgende Äußerungen bzw. Abwehrhaltungen der/des Kritisierten spontan ein und reagieren Sie angemessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ... das sehe ich nicht so/nehme ich nicht wahr</li> <li>• ... auch andere haben an dem Problem Schuld.</li> <li>• ... Sie haben sich nicht umfassend informiert.</li> <li>• ... Sie haben sich nicht rechtzeitig gekümmert.</li> <li>• ... Untergebene haben das Problem verursacht.</li> </ul>	
<p>Beschreiben Sie den Sachverhalt klarer. Machen Sie deutlich, was genau Sie erwarten und warum. Versprechen Sie, dass Sie der Sache nachgehen werden. Führen Sie das Gespräch trotzdem fort, den möglicherweise reduzierten Anteil der/des Beschäftigten bei der Lösungssuche im Blick.</p> <p>Prüfen Sie diese Vorwürfe. Fragen Sie gezielt nach konkreten Anhaltspunkten. Verfahren Sie wie oben beschrieben.</p> <p>Weisen Sie diese Entschuldigung deutlich zurück. Die/der Beschäftigte verhält sich höchst unloyal gegenüber ihren/seinen Untergebenen und übersieht zudem, dass sie/er auch für deren Handeln Verantwortung trägt.</p>	

<b>Lösungsorientierter Dialog:</b>	<b>Notizen:</b>
Suchen Sie gemeinsam nach möglichen Gründen für das Problem. Fragen Sie gezielt nach Ursachen.	
Überlegen Sie gemeinsam, wie das Problem zukünftig vermieden werden kann. Welche Vorschläge hat die/der Kritisierte?	
Können Vorgesetzte, Mitarbeiter/innen oder Dritte bei der Lösung Hilfe leisten? Wenn ja, wie?	

<b>Vereinbarung:</b>	<b>Notizen:</b>
Vereinbaren Sie gemeinsam das zukünftige Handeln/Verhalten. Die/der Kritisierte soll sich zu den angestrebten Änderungen selbst äußern.	
Machen Sie ihr/ihm Mut. Fragen Sie, welche Unterstützung sie/er von Ihnen wünscht/erwartet.	
Weisen Sie darauf hin, dass Sie das zukünftige Handeln/Verhalten überprüfen werden. Benennen Sie Form und Maßstäbe der Kontrolle.	
Weisen Sie außerdem auf Eigenverantwortung und Selbstkontrolle der/des Beschäftigten hin.	

## LEITFADEN ZUM MOTIVIERENDEN KRITIKGESPRÄCH

Benennen Sie die Konsequenzen für wiederholtes Fehlverhalten.	
---	--

Gesprächsabschluss:	Notizen:
Drücken Sie nochmals ihre persönliche Wertschätzung aus.	
Beenden Sie das Gespräch positiv, zuversichtlich und einvernehmlich.	
Was man im Abschluss vermeiden sollte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschwächen der Kritik</li> <li>• Wiederholungen der Kritikpunkte</li> <li>• Anführen weiterer Kritikpunkte</li> <li>• Unversöhnlichkeit zeigen</li> <li>• Drohen</li> </ul>	

### Gesprächsphase/Erläuterungen

Liegt es an äußeren Bedingungen?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Liegt es an mangelnder Unterstützung?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Liegt es an unklarer Kommunikation/Zielvereinbarung?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Liegt es an unzureichendem Bemühen der/des Beschäftigten?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



## LEITFADEN ZUM MOTIVIERENDEN KRITIKGESPRÄCH

Liegt es an fehlender fachlicher Qualifikation der/des Beschäftigten?

Liegt es an der Person der/des Beschäftigten?

**Wenn Sie zu der Meinung kommen, die Gründe liegen bei der/dem Beschäftigten, sollten Sie mit angemessenen Konsequenzen reagieren. Über Möglichkeiten und arbeitsrechtliche Grenzen berät Sie die zuständige Personalabteilung.**

## LEITFADEN ZUM AUSTRITTSGESPRÄCH

Das Austrittsgespräch soll immer dann geführt werden, wenn Beschäftigte

- in den Ruhestand gehen,
- von sich aus gekündigt haben,
- befristete Arbeitsverhältnisse nicht verlängern wollen bzw. aus eigenem Wunsch vorzeitig ihre Beschäftigung aufgeben (Altersteilzeit/Vorruhestand).

Durch das Ausscheiden gehen viel Wissen und Erfahrungen verloren, welche evtl. für bestehende und neue Arbeitsverhältnisse wichtig sein können. Bitte nehmen Sie sich für dieses Gespräch genügend Zeit, vereinbaren Sie einen Termin (möglichst mit oder auch nach der Zeugnisübergabe) und geben Sie der Beschäftigten/dem Beschäftigten vorab den Dokumentationsbogen zur Vorbereitung auf den Gesprächsinhalt.

### Machen Sie deutlich

Das Austrittsgespräch kann auf Wunsch auch mit einem anderen Gesprächspartner als der dienstvorgesetzten Person geführt werden, z. B. mit der nächst höheren vorgesetzten Person oder auch mit der Stelle für Personalentwicklung.

### Zur Person

<b>Beschäftigte/Beschäftigter:</b>	
<b>Stelle:</b>	
<b>Bereich*:</b>	

### Gesprächsphase/Erläuterungen

<b>Gesprächsbeginn</b>	<b>Notizen:</b>
Information über die Vertraulichkeit des Gesprächs	
Ermunterung, alles auszusprechen	
Hinweis, dass das Zeugnis durch dieses Gespräch nicht beeinflusst wird	

<b>Gründe für das Ausscheiden erfragen</b>	<b>Notizen:</b>
Wurden die Erwartungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters an die eigene Stelle erfüllt?	
Wie ist das Betriebsklima? Wie sind die Arbeitsbedingungen?	
Wie wurden die Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung bzw. zum Aufstieg beurteilt?	

## LEITFADEN ZUM AUSTRITTSGESPRÄCH

Wie wurde das Führungsverhalten der vorgesetzten Person eingeschätzt?	
Wie wurde ggf. die Zusammenarbeit mit der Fachvorgesetzten/dem Fachvorgesetzten eingeschätzt?	
Wie angemessen wurden das Arbeitsentgelt und die Sozialleistungen empfunden?	
Gibt es andere Gründe für die Kündigung?	

Wie hätte das Ausscheiden verhindert werden können?

<b>Fragen nach der beruflichen Zukunft</b>	
Neuer Arbeitgeber/neue Position:	
Neue Arbeitsbedingungen:	

**Je nach Situation könnte nun der Versuch unternommen werden, die Beschäftigte/den Beschäftigten noch einmal umzustimmen.**

Gibt es Vereinbarungen zur weiteren Abwicklung des Ausscheidens?



## LEITFADEN ZUM AUSTRITTSGESPRÄCH

### Dokumentation zum Austrittsgespräch

<b>Beschäftigte/Beschäftigter:</b>	
<b>Stelle:</b>	
<b>Bereich*:</b>	
<b>Vorgesetzte Person:</b>	

### Entwicklung im Arbeitsverhältnis

<b>Gesprächsbeginn:</b>			
Von (Datum)	Bis (Datum)	Position	Eingruppierung

### Die Beschäftigte/der Beschäftigte bewertet die nachfolgenden Aspekte:

<b>Position und Aufgabe:</b>	
Tätigkeit	
Verantwortung	
Arbeitsorganisation	
Weiterentwicklung	

<b>Führung durch Dienst-/Fachvorgesetzte:</b>	
Zusammenarbeit	
Kommunikation und Feedback	
Förderung	

<b>Arbeitsbedingungen:</b>	
Abteilungsklima	
Betriebsklima	
Familienfreundlichkeit	

## LEITFADEN ZUM AUSTRITTSGESPRÄCH

Arbeitszeiten	
Arbeitsplatz	
Arbeitsmittel	
Bezahlung	

Grund des vorzeitigen Ausscheidens:
_____
_____
_____

Wie hätte ggf. das vorzeitige Ausscheiden verhindert werden können?
_____
_____
_____

Welche positiven Aspekte werden mit dem bisherigen Arbeitsplatz verbunden?
_____
_____
_____

Ggf. neuer Arbeitgeber/neue Position:
_____
_____
_____

**Unterschrift Vorgesetzte/r  
für das Protokoll**

\_\_\_\_\_  
(Datum, Unterschrift)

**Unterschrift Mitarbeiterin/Mitarbeiter  
für die Richtigkeit**

\_\_\_\_\_  
(Datum, Unterschrift)

## KURZPROTOKOLL FÜR BESPRECHUNGEN

### Protokoll

<b>Anlass:</b>	
<b>Datum:</b>	
<b>Uhrzeit:</b>	
<b>Ort:</b>	
<b>Leitung:</b>	
<b>Protokoll:</b>	
<b>Teilnehmende:</b>	
<b>Entschuldigte:</b>	

### Tagesordnungspunkte

<b>Thema:</b>	
<b>Vortragende/r:</b>	

<b>Diskussion:</b>		
<hr/> <hr/> <hr/>		
<b>Schlussfolgerungen:</b>		
<hr/> <hr/> <hr/>		
<b>Aufgaben:</b>	<b>Zuständige Person:</b>	<b>Termin:</b>

## KURZPROTOKOLL FÜR BESPRECHUNGEN

<b>Thema:</b>	
<b>Vortragende/r:</b>	

<b>Diskussion:</b>		
<hr/> <hr/> <hr/>		
<b>Schlussfolgerungen:</b>		
<hr/> <hr/> <hr/>		
<b>Aufgaben:</b>	<b>Zuständige Person:</b>	<b>Termin:</b>

<b>Thema:</b>	
<b>Vortragende/r:</b>	

<b>Diskussion:</b>		
<hr/> <hr/> <hr/>		
<b>Schlussfolgerungen:</b>		
<hr/> <hr/> <hr/>		
<b>Aufgaben:</b>	<b>Zuständige Person:</b>	<b>Termin:</b>







**Andrea Bauer**

Referentin für Personal- und Organisationsentwicklung

Erzbischöfliches Ordinariat Bamberg

Domstraße 5 | 96049 Bamberg

E-Mail: [mitarbeitergesprach.gv@erzbistum-bamberg.de](mailto:mitarbeitergesprach.gv@erzbistum-bamberg.de)

Tel.: 0951/502-1703

Fax: 0951/502-1709

