



Das jährliche Mitarbeitergespräch

im Erzbistum Bamberg

Leitfaden
mit Anhang

Vordrucke
Leitfragen
Beispielfragen



Inhalt

Leitfaden¹ zum Mitarbeitergespräch²

Vorwort	3
Was ist ein Mitarbeitergespräch?	4
Wozu führen wir Mitarbeitergespräche?	6
Wie kann man ein Mitarbeitergespräch führen?	8
Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch	12

Anhang

Leitfragen zur Gesprächsvorbereitung für Mitarbeitende ³	15
Leitfragen zur Gesprächsvorbereitung für Führungskräfte	20
Ergänzungsfragen zur Gesprächsvorbereitung für pädagogische Fach- und Ergänzungskräfte in Kindertageseinrichtungen	25
Ergänzungsfragen zur Gesprächsvorbereitung für Religionslehrkräfte	29
Beispielfragen für die Gesprächsführung	34
Vordruck: Vertrauliche Notizen zum Mitarbeitergespräch	40
Vordruck: Rückmeldung Mitteilung über die Durchführung	44
Vordruck: Bedarfserhebungsbogen Qualifizierungsmaßnahmen	46

¹ Bei der Erstellung dieses Leitfadens wurde auf Erfahrungen und Leitfadentexte 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 Jahresmitarbeitergespräche der verkürzte und weit verbreitete fachliche Terminus „Mitarbeitergespräch“ gebraucht. Die gewählte Form ist geschlechtsneutral gemeint. Der Begriff ist innerhalb der dienstlichen Gespräche eindeutig zugeordnet.

³ Mit den Sammelbegriffen Beschäftigte und Mitarbeitende sind Priester, 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 und 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.

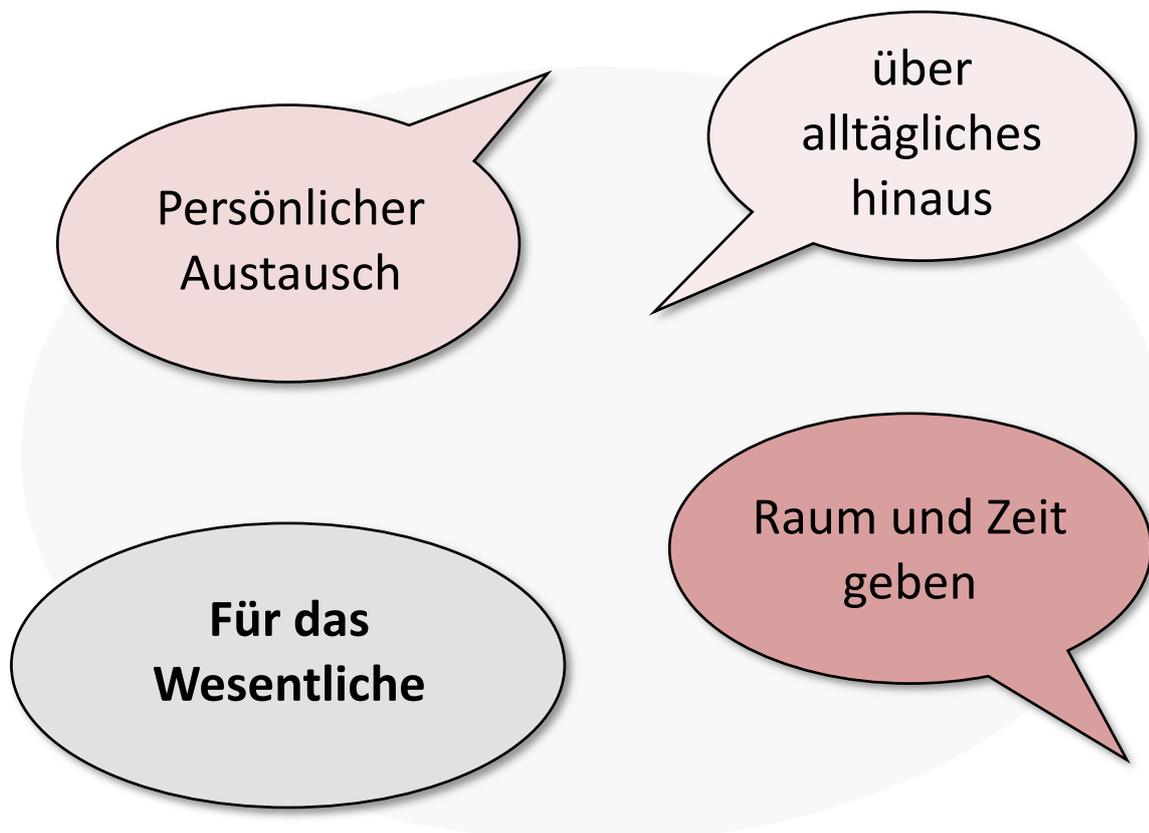
Msgr. Georg Kestel
Generalvikar

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.

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

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 möglichen 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 Mitarbeiterinnen und 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

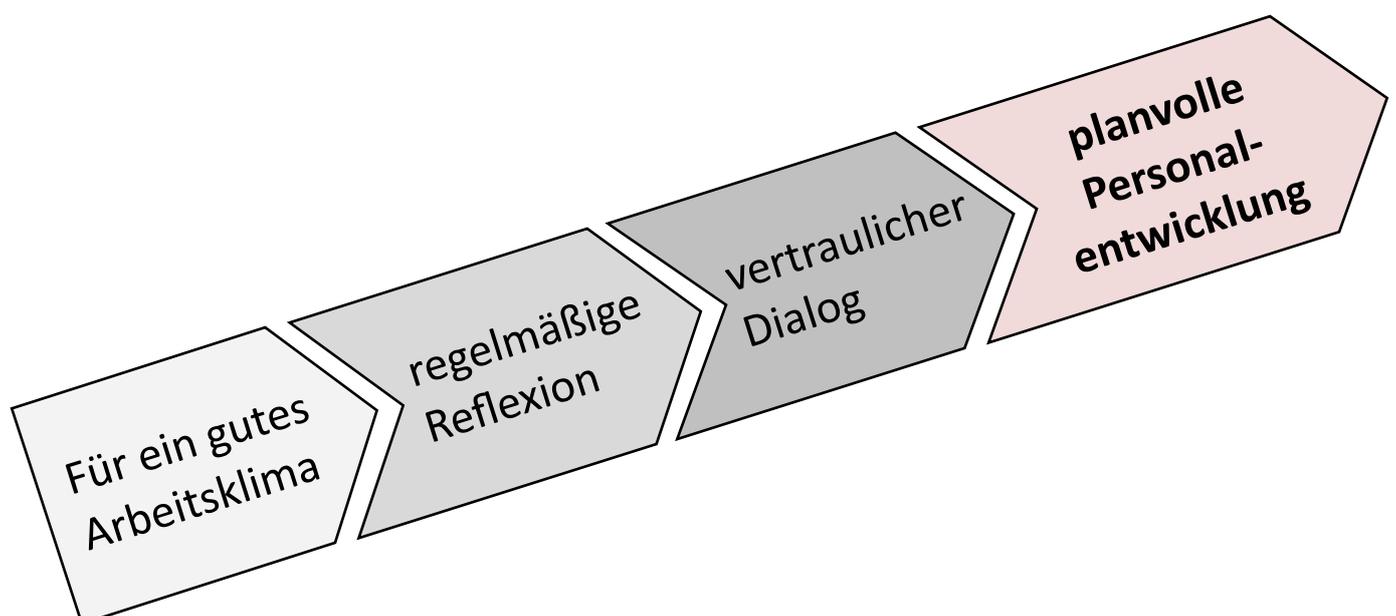
Damit das Mitarbeitergespräch als Grundlage für eine systematische Personalentwicklung wirksam werden kann, wird es für alle Haupt- und Nebenamtlichen sowie für Ehrenamtliche mit hohem Verantwortungsbereich verpflichtend eingeführt.

Leitfaden Mitarbeitergespräch

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.





3. Wie kann man ein Mitarbeitergespräch führen?

3.1 Rahmenbedingungen

- **Vorbereitung**

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

Er 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.

Leitfaden Mitarbeitergespräch

- **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.

Das Generalvikariat erhält eine Mitteilung über erfolgte Mitarbeitergespräche.





3.2 Bestandteile eines Mitarbeitergesprächs

- **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.

Sprechen Sie über

Arbeits-
aufgaben

Arbeits-
umfeld

Zusammen-
arbeit

Entwick-
lung



- **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 Gesprächs 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.



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.



Leitfaden Mitarbeitergespräch

- 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.



Anhang

Leitfragen zur Gesprächsvorbereitung für Mitarbeitende	15
Leitfragen zur Gesprächsvorbereitung für Führungskräfte	20
Ergänzungsfragen zur Gesprächsvorbereitung für pädagogische Fach- und Ergänzungskräfte in Kindertageseinrichtungen	25
Ergänzungsfragen zur Gesprächsvorbereitung für Religionslehrkräfte	29
Beispielfragen für die Gesprächsführung	34
Vordruck: Vertrauliche Notizen zum Mitarbeitergespräch	40
Vordruck: Rückmeldung - Mitteilung über die Durchführung	44
Vordruck: Bedarfserhebungsbogen - Qualifizierungsmaßnahmen	46



Leitfragen für Mitarbeitende

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?

Notizen



Leitfragen für Mitarbeitende

Arbeitsumfeld

- Wie erlebe und beurteile ich für mich die Zusammenarbeit mit Kolleginnen/Kollegen, Ehren- 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?

Notizen



Leitfragen für Mitarbeitende

Förderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Besitze ich besondere Fähigkeiten/Charismen oder Qualifikationen 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 welche Wünsche habe ich hinsichtlich meiner weiteren beruflichen Entwicklung? Welchen Beitrag kann ich selbst leisten und welche Unterstützung wünsche ich mir von der Führungskraft?

Notizen



Leitfragen für Führungskräfte

Arbeitsaufgaben

- Was sind Arbeitsaufgaben/ 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?

Notizen

A light blue notepad with two red pushpins at the top corners. The notepad has horizontal lines for writing.



Leitfragen für Führungskräfte

Zusammenarbeit und Führung

- Wie schätze ich mein Führungs- und Entscheidungsverhalten gegenüber der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter ein? (Informationsverhalten, Delegation von Aufgaben, Organisation und Koordination, 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?

Notizen

Leitfragen für Führungskräfte

Förderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Welche besonderen Stärken/Begabungen/Berufung/Charismen nehme ich bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter wahr? Wie kann sie/er diese in die Arbeit einbringen? Gibt es welche, die sie/er aktuell nicht am Arbeitsplatz einbringen kann?
- 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?

Notizen



Leitfragen für Führungskräfte

Förderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Welche besonderen Stärken/Begabungen/Berufung/Charismen nehme ich bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter wahr? Wie kann sie/er diese in die Arbeit einbringen? Gibt es welche, die sie/er aktuell nicht am Arbeitsplatz einbringen kann?
- Wo sehe ich bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Schwierigkeiten (z. B. Kompetenzprobleme, Überforderung, , 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?

Notizen

Notizen



Ergänzungsfragen für pädagogische Fach- und Ergänzungskräfte in Kindertageseinrichtungen

Arbeitsaufgaben

- **Projektarbeit**
 - Welche Projekte/welche Projektentwicklungen des vergangenen Jahres waren mir besonders wichtig?
 - Was ist dabei gelungen?
 - Was war hinderlich?

- **Konzeption**
 - Wie stehe ich zur Konzeption unserer Kindertageseinrichtung?
 - Gibt sie mir ausreichend Orientierung?
 - Bietet die Konzeption für mich eine Arbeitsgrundlage oder fehlt etwas?
 - Gelingt mir die Umsetzung?

- **Bild vom Kind**
 - Kann ich mich mit dem Bild vom Kind in unserer Einrichtung persönlich identifizieren?
 - Kann ich damit gut arbeiten?

Notizen

Notizen



Ergänzungsfragen für pädagogische Fach- und Ergänzungskräfte in Kindertageseinrichtungen

Arbeitsaufgaben

- **Soziale Inklusion**
(uneingeschränkte Teilhabe und volle Akzeptanz)
 - Gibt es Kinder, die für mich eine besondere Herausforderungen an die Bildung und Betreuung stellen?
 - Welche Veränderungen müssten in meinem Bereich vorgenommen werden, damit ich der Situation gerecht werden kann?
 - Welche persönliche Unterstützung brauche ich dazu?
- **Beobachtung und Dokumentation**
 - Wie lief in meinem Bereich die Beobachtung der Kinder?
 - Wie gelingt mir die Umsetzung der Beobachtung in die Planung der pädagogischen Angebote?
 - Was ist hilfreich? Was ist hinderlich? Wie könnte man es besser machen?

Notizen

Notizen



Ergänzungsfragen für pädagogische Fach- und Ergänzungskräfte in Kindertageseinrichtungen

Arbeitsaufgaben

- **Qualitätssicherheit**
 - Habe ich ein transparentes Bild der Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten?
 - Gibt es Schwierigkeiten? Sehe ich Verbesserungsmöglichkeiten?

Notizen



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

Arbeitsaufgaben

- Was bereitet mir Freude an meinem Beruf?
- Was macht es mir schwer, meine Arbeit zu tun?
- Welche Aufgaben habe ich, die über die Erteilung von Religionsunterricht hinaus gehen und wofür genau bin ich da verantwortlich? (z. B. Gemeindeauftrag; ehrenamtliche Tätigkeit in der Gemeinde, etc.)
- Mit welchen Aktivitäten und Aufgaben, im Rahmen meines Religionsunterrichts, habe ich im vergangenen Jahr die meiste Zeit verbracht? Was hat mich am meisten beschäftigt?

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



Beispielfragen für die Gesprächsführung

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?

Notizen



Beispielfragen für die Gesprächsführung

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?

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.



Folgende Themen wurden angesprochen

- 1. Arbeitsaufgaben, Arbeitsschwerpunkte, Qualität der Arbeitsergebnisse**

- 2. Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit, technische Ausstattung, Veränderungen**



Folgende Themen wurden angesprochen

- 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 Lebenssituationen**



Folgende Themen wurden angesprochen

5. Schlussvereinbarung(en), Feedback

**Unterschrift Führungskraft
für die Aufzeichnungen:**

Datum, Unterschrift

**Unterschrift Mitarbeiterin/
Mitarbeiter für die Richtigkeit:**

Datum, Unterschrift



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.					



Bedarfserhebungsbogen

Qualifizierungsmaßnahmen

Bitte ausgefüllt zurücksenden an
 Erzbischöfliches Generalvikariat
 Personal- und Organisationsentwicklung
 Domstraße 5
 96049 Bamberg
 Fax: 0951 502-1709

Freiwillige Angaben zur Auswertung:

Name und Berufsgruppe der/des Mitarbeitenden:

Dienststelle:

- Pfarrei Kindertageseinrichtung
 EOB Einrichtung der Erzdiözese
 Sonstige: _____

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

Bitte unterstützen Sie uns bei der Planung und Organisation von gezielten Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen, indem Sie uns den in ihrem Mitarbeitergespräch festgestellten Bedarf mitteilen.

Gewünschte Qualifizierungsmaßnahmen:	Angebot gewünscht? (Wenn ja, bitte ankreuzen)
EDV-Anwenderschulung z. B. für MS-Office-Programme oder ein Internet-Redaktionssystem	<input type="checkbox"/>
Fachliche Aus- bzw. Weiterbildung	<input type="checkbox"/>
Erweiterung der personalen und sozialen Kompetenzen z. B. Trainings für Rhetorik und Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung, Selbst- und Zeitmanagement, Moderation, Präsentation, Führung	<input type="checkbox"/>
Erweiterung der spirituellen Kompetenz in Haltungen oder Fertigkeiten als Christ im täglichen Leben und im Dienst der Kirche z. B. in der Seelsorge, in der Beratung, in einer Bildungs- und Erziehungstätigkeit	<input type="checkbox"/>
UNTERSCHRIFT FÜHRUNGSKRAFT (Datum, Unterschrift)	



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

