



Das Mitarbeiter-Gespräch

– Leitfaden zur Einführung und Durchführung –

erarbeitet von Dr. Valentin Dessoy
herausgegeben von der Hauptabteilung Personal
im Bischöflichen Ordinariat
Max-Josef-Metzger-Str.1
39104 Magdeburg

Stand: 21. Februar 2006

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	3
2.	Die Bedeutung des Mitarbeiter-Gesprächs für das Bistum	3
3.	Sinn und Zweck des Mitarbeiter-Gesprächs	4
4.	Nutzen und Gewinn für die Beteiligten	5
5.	Die Einführung des Mitarbeiter-Gesprächs	6
4.1.	Bedingungen und Voraussetzungen	6
4.2.	Die Zuordnung der Akteure (Gesprächsmatrix)	7
4.3.	Das Vorgehen bei der Einführung	8
6.	Die Durchführung des Mitarbeiter-Gesprächs	8
5.1.	Gegenstand und Inhalt	8
5.2.	Der äußere Rahmen	9
5.3.	Gesprächsablauf	10
5.4.	Gesprächsregeln	13
5.5.	Protokollierung und Vereinbarung	14
5.6.	Vorbereitung des Mitarbeiter-Gesprächs	14
5.7.	Nachbereitung des Mitarbeiter-Gesprächs	15
7.	Anlagen (Materialien)	17
6.1.	Checkliste Vorbereitung Mitarbeiter/in	18
6.2.	Anregungen zur Gesprächsführung Mitarbeiter/in	19
6.3.	Checkliste Vorbereitung Vorgesetzte/r	20
6.4.	Anregungen zur Gesprächsführung Vorgesetzte/r	21
6.5.	Checkliste Arbeitsfeld und Arbeitsbedingungen	22
6.6.	Checkliste Arbeitsbeziehungen, Zusammenarbeit und Führung	23
6.7.	Checkliste Förderung und Entwicklung	24
6.8.	Checkliste Gemeinsame Auswertung der Mitarbeiter-Gespräche	25
6.9.	Einladungsschreiben an den/die Mitarbeiter/in	26
6.10.	Protokoll Mitarbeiter-Gespräch I (Überprüfung)	27
6.11.	Protokoll Mitarbeiter-Gespräch II (Zielvereinbarung)	28
6.12.	Checkliste Feedback	20

1. Einführung

Die Bedingungen für die pastorale Arbeit haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Die Frage, wie unter den heutigen Bedingungen mit weniger personellen und finanziellen Ressourcen eine missionarische Pastoral gestaltet werden kann, ist die große Herausforderung für die Kirche von Magdeburg. Mit ihr verändern sich auch die Anforderungen an Führung und Leitung, sie werden zunehmend komplexer und anspruchsvoller. Dies gilt für die Führungskräfte im Bischöflichen Ordinariat, aber in ganz besonderer Weise auch für die Führungskräfte in den Gemeindeverbänden. Sie sind in Zukunft für größere und differenziertere pastorale Räume, mehr Pfarreien und damit auch eine größere Zahl von Gremien der Mitverantwortung sowie ein größeres Team von Mitarbeiter/innen zuständig.

Damit rückt die Frage einer qualifizierten Führung und Leitung stärker in den Blickpunkt als bisher. Neben der persönlichen Weiterentwicklung braucht es zielführende Strukturen und handhabbare Instrumente, durch die eine sinnvolle Planung, Organisation, Koordination und Überprüfung („Steuerung“) und gleichzeitig eine Entlastung bezüglich dieser hohen Anforderungen ermöglicht werden. Diesem Ziel dient das Mitarbeiter-Gespräch in der hier vorliegenden Form.

Der vorliegende Leitfaden will einen Überblick über das Mitarbeiter-Gespräch als Führungsinstrument im Bistum Magdeburg vermitteln und die erforderlichen Hilfen bereitstellen. Die Einführung des Mitarbeiter-Gesprächs im jeweiligen Arbeitsfeld und die Durchführung werden ausführlich beschrieben. Die Inhalte und der Ablauf des Gesprächs bilden dabei das Zentrum der Ausführungen. Darüber hinaus gibt der Text Anregungen und Gedächtnisstützen zur Vor- und Nachbereitung sowie zur Gestaltung des Gesprächsverlauf. Diesem Ziel dienen die „Checklisten“. Ergänzt wird das Ganze durch Kopiervorlagen, die den standardisierten Einsatz des Mitarbeiter-Gesprächs erlauben. Checklisten und Kopiervorlagen liegen auch in elektronischer Form vor.

2. Die Bedeutung des Mitarbeiter-Gesprächs für das Bistum

Das Bistum Magdeburg steht aktuell und in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen. Der Bischof ist sich bewusst, dass die anstehende pastorale Erneuerung und ressourcengerechte Neugestaltung des Bistums nur gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen und den Führungskräften angegangen und nachhaltig umgesetzt werden kann.

Hierzu bedarf es

- der Wertschätzung der Arbeit und des Engagements von Mitarbeiter/innen und Führungskräften
- einer an den Zielen des Bistums und den Fähigkeiten und Ressourcen der Mitarbeiter/innen ausgerichteten Gestaltung der pastoralen Arbeit

- einer kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsprozesse, der Zusammenarbeit und der Qualifikation von Mitarbeiter/innen und Führungskräften
- der Klärung, Vereinbarung und Überprüfung von Zielen, Aufgaben und (Zuständigkeits-)Kompetenzen in den unterschiedlichen Bereichen
- der gezielten und wirksamen Wahrnehmung von Führungsverantwortung durch die Führungskräfte auf allen Ebenen
- der kontinuierlichen Personalführung und Personalentwicklung als Gegenstück zur Entwicklung der Organisation und der Qualität ihrer Arbeit.

Das Mitarbeiter-Gespräch ist in diesem Prozess ein zentraler Baustein, der perspektivisch auf allen Ebenen des Bistums zur Anwendung kommen und diese miteinander verknüpfen soll.

Ausgangs- und Bezugspunkt ist das Gottes- und Menschenbild, das im Leitbild des Bistums Magdeburg formuliert ist:

„Gott, der sich in der Bibel den Menschen zuspricht, offenbart sich auch heute in der Geschichte der Menschen, die von Hoffnung und Liebe, Not und Bedrängnis gezeichnet ist. Vor aller Gemeinde, vor allen Strukturen, vor allen Bemühungen der Kirche ist Gott unter den Menschen gegenwärtig ... Die größte Ressource in unserer Ortskirche sind die Menschen, die bereit sind, sich für das Reich Gottes zu engagieren ... Ihr Einsatz ist weiter zu stärken. Die Begabungen und Fähigkeiten von Einzelnen und Gruppen gilt es wahrzunehmen und zu fördern“¹.

3. Sinn und Zweck des Mitarbeiter-Gesprächs

Der Alltag kirchlicher Mitarbeiter/innen ist in besonderer Weise geprägt durch das Gespräch. Dies gilt für das unmittelbare pastorale Handeln, wie auch für dessen Planung, Organisation, Koordination und Überprüfung. Von daher ergibt sich die Frage, worin sich das Mitarbeiter-Gespräch von anderen Gesprächsformen unterscheidet und was der Sinn bzw. der (zusätzliche) Nutzen regelmäßiger (formaler) Mitarbeiter-Gespräche ist.

Führungskräfte im kirchlichen Kontext führen täglich eine Vielzahl von Gesprächen mit Sinn- und Ratsuchenden, mit Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten, mit Haupt- und Ehrenamtlichen, mit einzelnen und in Gruppen. Gespräche mit Mitarbeiter/innen sind von Anlass und Inhalt her sehr vielfältig, z.B. Tür-und-Angel-Gespräche, Vorstellungsgespräche, Lohngespräche, Dienstgespräche, Feedback-Gespräche oder Konfliktgespräche. Die Gespräche ergeben sich meist kurzfristig-punktuell, beziehen sich auf aktuelle Themen und sind informeller Natur. Ein Teil der Gespräche ist allerdings auch mittel- und längerfristig ge-

¹ Um Gottes und der Menschen willen: Dokumentation des Pastoralen Zukunftsgesprächs im Bistum Magdeburg. Hrsg. von Annette Schleinzer und Raimund Sternal. Leipzig: St. Benno 27.40

plant und formeller Natur (z.B. Dienstgespräche, Pfarrgemeinderatssitzungen). Das (formale) Mitarbeiter-Gespräch ist also eine bestimmte Gesprächsgattung unter vielen anderen. Es ersetzt diese nicht, sondern ergänzt sie.

Das (formale) Mitarbeiter-Gespräch zwischen dem/r direkten Vorgesetzten und dem/r ihm/r zugeordneten (unterstellten) Mitarbeiter/in ist langfristig angelegt. Es hat keinen unmittelbaren Anlass, erfolgt dafür aber regelmäßig (z.B. jährlich). Es ist für alle Beteiligten im Bistum standardisiert und unterscheidet sich von anderen Gesprächsformen durch

- definierte Voraussetzungen
- definierte Themen(bereiche)
- definierte Rahmenbedingungen
- einen definierten Gesprächsablauf
- definierte Gesprächsregeln.

Der spezifische Sinn des Mitarbeiter-Gesprächs lässt sich auf einen einfachen Nenner bringen: Es bietet Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten, wenigstens einmal pro Jahr die Gelegenheit, einen vertrauensvollen, partnerschaftlichen und ergebnisorientierten Dialog über zentrale Aspekte der gemeinsamen Arbeit zu führen, ohne dazu einen besonderen Anlass zu haben!

Das Mitarbeiter-Gespräch zielt darauf ab,

- die zukünftige Arbeit auf Ziele auszurichten, die anstehenden Aufgaben zu priorisieren und die hierfür erforderlichen Prozesse zu optimieren
- die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen zu verbessern und damit die Motivation und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen
- die Ressourcen und das Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter/innen zu erkennen und zu fördern.

Die Beteiligten nehmen sich ausreichend Zeit, um – ausgehend von den getroffenen Vereinbarungen – das *zurückliegende Jahr* unter den Aspekten des Arbeitsfeldes (Kontexte, Ziele, Aufgaben und Ergebnisse) und der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsbeziehungen und der Zusammenarbeit sowie der persönlichen und beruflichen Entwicklung des/r Mitarbeiters/in zu betrachten.

Danach gehen sie gemeinsam den nächsten Schritt. Unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse auf der einen sowie der Anforderungen der Situation auf der anderen Seite entwickeln sie eine *Perspektive für das kommende Jahr*.

Die Gesprächspartner treffen schließlich eine *Zielvereinbarung*, die den Handlungsrahmen verbindlich absteckt und im folgenden Mitarbeiter-Gespräch gemeinsam überprüft wird.

Mitarbeiter-Gespräche haben keine unmittelbaren arbeitsrechtlichen Auswirkungen. Sie sind nicht vergütungsrelevant. Für diese Fragestellungen sind andere Gesprächsformen zu wählen.

4. Nutzen und Gewinn für die Beteiligten

Regelmäßig und sorgfältig durchgeführte Mitarbeiter-Gespräche sind ein Gewinn für die beteiligten Personen. Sie wirken sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Organisation als Ganze aus.

Für den/ die Mitarbeiter/in gibt das Mitarbeiter-Gespräch die Möglichkeit,

- die eigene Sichtweise, Erwartungen, Wünsche und Interessen einzubringen
- sich in einem gesicherten Rahmen eine qualifizierte Rückmeldung (Feedback) seitens des/r Vorgesetzten einzuholen
- das eigene Arbeitsfeld, die Arbeitsbedingungen und die Zusammenarbeit mit zu gestalten
- sich Klarheit über die Aufgabenprioritäten und das Ausmaß des eigenen Handlungsspielraumes (die Spielregeln) zu verschaffen
- die eigenen Ressourcen einzubringen und das eigene Können durch anspruchsvolle Ziele und Ergebnisse unter Beweis zu stellen
- selbstständig, ziel- und ergebnisorientiert zu arbeiten
- die eigene Entwicklung und das eigene Lernen kontinuierlich zu betreiben.

Für den/ die Vorgesetzte gibt das Mitarbeiter-Gespräch die Möglichkeit,

- mit dem/r Mitarbeiter/in Grundsätzliches und Längerfristiges, Ziele und Aufgaben überprüfbar zu vereinbaren
- sich von der Notwendigkeit zu entlasten, immer wieder neu Aufträge erteilen, kleinteilig Entscheidungen treffen und sich immer wieder neu abstimmen zu müssen
- sich von zahlreichen Routine-Vorgängen zu entlasten, indem er ein verändertes Führungsverhalten praktiziert, das auf mehr Selbstverantwortung des/r Mitarbeiter/in zielt
- das Geschehen in seinem Verantwortungsbereich durch die Vereinbarung von Zielen und deren Überprüfung systematisch zu steuern (zu planen, zu koordinieren und zu überprüfen)
- durch Mitarbeiterführung konkret und effizient Personal- und Organisationsentwicklung zu betreiben
- Lernprozesse beim einzelnen und in der Organisationseinheit in Gang zu setzen

Für die Organisationseinheit (z.B. Gemeindeverbund oder Abteilung im Bischöflichen Ordinariat) und das Bistum ergibt sich die Möglichkeit

- die langfristigen, strategischen Ziele zu klären und das konkrete Handeln daraufhin abzustimmen
- die Kernprozesse gemeinsam zu steuern (zu planen, zu koordinieren und zu überprüfen)
- im Netzwerk kontinuierlich zu lernen, damit die Arbeitsergebnisse zu verbessern und die Qualität der Arbeit insgesamt zu steigern
- systematisch Personal- und Organisationsentwicklung zu betreiben.

5. Die Einführung des Mitarbeiter-Gesprächs

5.1. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen

Mitarbeiter-Gespräche entfalten ihre Wirkung dann, wenn sie als Steuerungs- und Entwicklungsinstrument im gesamten Bistum, d.h. über alle Ebenen hinweg zum Tragen kommen. Wenn dies der Fall ist, können die grundlegenden und langfristigen Ziele des Bistums, wie sie im Pastoralen Zukunftsgespräch formuliert worden sind, Eingang finden in die konkrete Arbeit der jeweiligen Organisationseinheit und damit auch in die Arbeit jedes/r einzelnen Mitarbeiters/in. Umgekehrt besteht dann auch für die Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, ihre Sichtweisen, Interessen und Fähigkeiten gezielt in die Organisation einzubringen.

Damit dies gelingt, sollten (perspektivisch) folgende Voraussetzungen für das Mitarbeiter-Gespräch gegeben sein bzw. schrittweise hergestellt werden

- (1) die jeweils übergeordnete Organisationseinheit (z.B. für den Gemeindeverbund das Dekanat bzw. das Bistum) hat ihre Ziele verbindlich formuliert oder die untergeordnete Organisationseinheit freigestellt, ihre Ziele eigenverantwortlich zu formulieren
- (2) die Organisationseinheit selbst, innerhalb der das Mitarbeiter-Gespräch geführt werden soll, hat ihre Ziele und Vorgehensweisen verbindlich formuliert (z.B. im Gemeindeverbund im Rahmen der Pastoralvereinbarung)
- (3) die Aufgaben(bereiche) und Kompetenzen des/r Mitarbeiters/in sind klar und eindeutig definiert (z.B. in Form einer Arbeitsfeld- oder Stellenbeschreibung)
- (4) die Rollen der Gesprächsteilnehmer als Vorgesetzte/r bzw. Untergebene/r und ihre formale Beziehung sind klar und eindeutig definiert (z.B. in Form einer Regelung von Dienst- und Fachaufsicht)
- (5) das Mitarbeiter-Gespräch ist in der Organisationseinheit, in der es geführt werden soll, adäquat eingeführt und vereinbart worden (z.B. im Rahmen eines Dienstgesprächs mit Informationsmaterial und entsprechenden Erläuterungen durch den Dienstvorgesetzten)
- (6) die Vorgesetzten sind mit dem Instrument des Mitarbeiter-Gesprächs vertraut bzw. entsprechend qualifiziert worden.

Mit den Ergebnissen des PZG als Zielaussage für das Bistum insgesamt, den erarbeiteten Pastoralvereinbarungen, der Einführung des Mitarbeiter-Gesprächs

als Steuerungs- und Personalentwicklungsinstrument und der Qualifikation der Gemeindeverbandsleiter liegen zumindest für die Gemeindeverbände die erforderlichen Voraussetzungen im wesentlichen vor. Die Erstellung von Arbeitsfeld- bzw. Stellenbeschreibungen, sofern sie bislang noch nicht vorliegen, kann Gegenstand des ersten Mitarbeiter-Gesprächs sein. Hierbei sind die bestehenden Rahmenvorgaben (CIC, diözesane Ordnungen etc.) zu beachten.

5.2. Die Zuordnung der Akteure

Das Mitarbeiter-Gespräch ist ein Führungsinstrument und Aufgabe der „Linienfunktion“. Vom Grundsatz her wird es zwischen dem/r Mitarbeiter/in² und dem/r jeweiligen Vorgesetzten, also der nächst höheren kirchlichen Instanz geführt. Im kirchlichen Kontext ist allerdings die Frage, wer mit wem das Mitarbeiter-Gespräch zu führen hat, nicht immer eindeutig zu beantworten. Es gelten unterschiedliche Organisationsmodelle gleichzeitig und nicht in allen Fällen ist die hierarchische Zuordnung (i.S. von Dienst- und Fachaufsicht im weitesten Sinne) eindeutig definiert. Von daher bedarf es für das Bistum einer konkreten Festlegung. Hierbei ist zu beachten, dass Führungskräfte pro Jahr nicht mehr als 8 bis 10 Mitarbeiter-Gespräche führen sollten. Dies entspricht der „mittleren Führungsspanne“ in einer hierarchischen Organisation.

Bischöfliche Dienststellen

Mitarbeiter/in	Vorgesetzte/r, gesprächsführende Instanz
Büro des Bischofs	Bischof
Katholisches Büro	Bischof
Interdiözesanes Offizialat I. Instanz	Bischof

Bischöfliches Ordinariat

Mitarbeiter/in	Vorgesetzte/r, gesprächsführende Instanz
Generalvikar	Bischof
Hauptabteilungsleiter/in BO	Generalvikar
Abteilungsleiter/in BO	Hauptabteilungsleiter/in
Referatsleiter/in BO	Abteilungsleiter/in
Mitarbeiter/in BO	Nächst höhere Instanz

Dekanate

² Mitarbeiter/innen meint hier haupt- und nebenamtliche Mitarbeiter/innen, also alle Personen, die per Arbeitsvertrag eine Anstellung im Bistum haben. Mit ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen können per Definition keine Mitarbeiter-Gespräche geführt werden. Sinnvoll können hier Kontraktgespräche mit Zielvereinbarungen i.S. einer wechselseitigen Selbstverpflichtung sein.

Mitarbeiter/in	Vorgesetzte/r, gesprächsführende Instanz
Dechant (DE)	Generalvikar

Gemeindeverbände

Mitarbeiter/in	Vorgesetzte/r, gesprächsführende Instanz
Gemeindeverbandsleiter	Dechant Bis zur Neuordnung der Dekanate: in Absprache Bischof, GV, Leiter HA Pastoral, Leiter HA Personal
Koordinator	Gemeindeverbandsleiter
Vikar	Gemeindeverbandsleiter
Pastorale/r Mitarbeiter/in	Gemeindeverbandsleiter
Kirchenmusiker/in	Gemeindeverbandsleiter
Leiter/in einer Gemeindeeinrichtung	Gemeindeverbandsleiter
Sekretär/in	Gemeindeverbandsleiter
Küster/in	Gemeindeverbandsleiter
Hausmeister/in	Gemeindeverbandsleiter
Mitarbeiter/in Gemeindeeinrichtung	Leiter/in der Gemeindeeinrichtung

Einrichtungen des Bistums

Mitarbeiter/in	Vorgesetzte/r, gesprächsführende Instanz
...	...
...	...

Übt ein/e Mitarbeiter/in Tätigkeiten aus, die in den Zuständigkeitsbereich mehrerer Vorgesetzter fallen, sind vom Grundsatz her auch mehrere Mitarbeiter-Gespräche erforderlich.

In Ausnahmefällen, z.B. wenn die zuständige Instanz verhindert ist (z.B. durch Vakanz) kann das Mitarbeiter-Gespräch delegiert werden. Liegt eine außerordentlich Konfliktsituation vor, kann das Gespräch jedoch auch an die nächst höhere Instanz abgegeben werden³.

5.3. Vorgehen bei der Einführung

Wenn Mitarbeiter-Gespräche als Führungsinstrument systematisch eingeführt werden sollen, ist es sinnvoll, die Mitarbeiter/innen zunächst informell mit die-

³ In diesem Fall ist allerdings zunächst zu prüfen, ob nicht eine andere Gesprächsform angezeigt ist, um den anstehenden Konflikt mit den Beteiligten gemeinsam zu klären bzw. arbeitsrechtliche Fragen und Konsequenzen zu erörtern.

sem Instrument vertraut zu machen. Dies kann im Rahmen einer Dienstbesprechung geschehen. Hilfreich ist es, den Leitfaden bzw. Teile davon als Informationsmaterial an die Hand zu geben.

Das Mitarbeiter-Gespräch selbst sollte frühzeitig (etwa 4 Wochen vorher) vereinbart werden (Termin, Ort, Dauer festlegen). In diesem Zusammenhang sollten noch einmal Sinn und Zweck des Gesprächs erläutert und der/die Mitarbeiter/in ermutigt werden, sich auf das Gespräch vorzubereiten.

6. Die Durchführung des Mitarbeiter-Gesprächs

6.1. Gegenstand und Inhalt

Die Themen des Mitarbeiter-Gesprächs sind nicht beliebig. Sie sind durch den Organisationsrahmen für die Beteiligten vorgegeben. Dennoch können und sollen in der konkreten Situation im Blick auf die aktuellen Anforderungen Schwerpunkte gesetzt werden.

Das Mitarbeiter-Gespräch im Bistum Magdeburg hat folgende inhaltlich-thematischen Schwerpunkte, die hinsichtlich IST (Überprüfung des Bisherigen) und SOLL (Planung des Zukünftigen) durchzuarbeiten sind:

(1) Arbeitsfeld und Arbeitsbedingungen

- Umfeld und Herausforderungen
- Ziele, Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte
- Rahmenbedingungen und Ressourcen
- Arbeitsergebnisse und Qualität der Arbeit

(2) Arbeitsbeziehungen, Zusammenarbeit und Führung

- fördernde und hemmende Bedingungen und Verhaltensweisen (wechselseitiges Feed-Back)
- Anforderungen der Situation und Vorstellungen bzw. Erwartungen der Beteiligten
- Ideen und Optionen zur Verbesserung

(3) Förderung und Entwicklung des/r Mitarbeiterin

- persönliche und berufliche Interessen des/r Mitarbeiters/in
- Perspektiven im Kontext der Organisation
- Kompetenzerweiterung und Qualifikation

Das Mitarbeiter-Gespräch eröffnet jenseits des Alltagsgeschäfts den Raum, um sich über das *Arbeitsfeld des/r Mitarbeiters/in, die Ziele und Schwerpunkte der Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Ressourcen sowie über die erreichten Resultate* auszutauschen. Die Überlegungen sind zum einen auf die programmatischen Aussagen des PZG, zum anderen auf die Konzeption der Organisationseinheit (z.B. die Pastoralvereinbarung im Gemeindeverbund) zu beziehen.

Hier sollte erörtert werden, welche Leistungen, Wirkungen und Qualitäten in welchen Arbeitsbereichen im zurückliegenden Zeitraum erzielt wurden, was die Ziele des Bistums und der Organisationseinheit sind, wie sich die Kontexte entwickeln, wie sich von daher voraussichtlich die Aufgabenschwerpunkte bzw. die Anforderungen in Zukunft verändern werden und welche Konsequenzen sich hieraus für die berufliche bzw. persönliche Förderung ergeben (vgl. Anlage 7.5. *Checkliste Arbeitsfeld und Arbeitsbedingungen*).

Zweiter zentraler Bestandteil des Mitarbeiter-Gesprächs ist das *gemeinsame und partnerschaftliche Nachdenken über die Art und die Qualität Arbeitsbeziehungen, der Zusammenarbeit sowie des Führungs- und Leistungsverhaltens*. Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in geben sich dabei wechselseitig Rückmeldung über die wahrgenommenen fördernden und hemmenden Bedingungen und Verhaltensweisen (vgl. Anlage 7.12. *Checkliste Feedback*). Sie schauen, was in der konkreten Situation gebraucht wird und was die eigenen Vorstellungen und Erwartungen sind. Die Beteiligten erhalten so die Möglichkeit, ihre inneren Bilder von sich selbst und voneinander abzugleichen und die Kommunikation offener und direkter, die Zusammenarbeit transparenter und effektiver zu gestalten. Dies kann maßgeblich die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsergebnisse und ihre Qualität verbessern (vgl. Anlage 7.6. *Checkliste Arbeitsbeziehungen, Zusammenarbeit und Führung*).

Dritter Schwerpunkt des Mitarbeiter-Gesprächs ist die *Förderung und Entwicklung (Qualifizierung) des/r Mitarbeiters/in*. Im Anschluss an das PZG⁴ geht das Mitarbeiter-Gespräch von vier Kompetenzbereichen (Schlüsselkompetenzen) aus, die für die Arbeit im pastoralen Feld von zentraler Bedeutung sind: Fachliche (und methodische), soziale, personale und spirituelle Kompetenz⁵. In diesem Schwerpunktbereich geht es darum, die persönlichen bzw. beruflichen Interessen und Perspektiven des/r Mitarbeiters/in mit denen der Organisationseinheit, z.B. dem Gemeindeverbund, und des Bistums insgesamt abzugleichen und beides aufeinander zu beziehen. Gerade in Zeiten der Veränderung und neuer Herausforderungen besteht hier ein besonderer Bedarf. Für den einzelnen erwächst daraus die Erkenntnis, als Person wahrgenommen und unterstützt zu werden. Dies fördert das Engagement in der Arbeit und die Identifikation mit dem Bistum Magdeburg. Aus den Gesprächen resultiert darüber hinaus der Bedarf an Maßnahmen zur Personal- und Organisationsförderung bzw. -entwicklung für den/die Einzelne/n, für die Organisationseinheit und für das Bistum (vgl. Anlage 7.7. *Checkliste Förderung und Entwicklung*).

⁴ Um Gottes und der Menschen willen, a.a.O., 148-150

⁵ Es geht bei der spirituellen Kompetenz um die Förderung der Person in ihrer eigenen Spiritualität, damit sie hieraus ihren (pastoralen) Dienst in der Kirche gut erfüllen kann. Die Privatsphäre des/r Mitarbeiter/in bleibt davon unberührt.

6.2. Der äußere Rahmen

Ein Mitarbeiter-Gespräch hat keinen unmittelbaren Anlass (ist selbst der Anlass) und wird regelmäßig, i.R. jährlich durchgeführt. Das Gespräch ist langfristig geplant, wobei die Zielsetzung, die Themen und der Ablauf dem/r beteiligten Mitarbeiter/in vorab mitgeteilt bzw. ausgehandelt werden, so dass sich beide Seiten entsprechend vorbereiten können.

Der Vorgesetzte lädt nach mündlicher Terminabklärung zum Gespräch ein (Kopiervorlage in Anlage 7.9. *Einladungsschreiben an den/die Mitarbeiter/in*). Sinnvoll ist es, dabei die Checkliste zur Vorbereitung des/r Mitarbeiters/in (Anlage 7.1 *Checkliste Vorbereitung Mitarbeiter/in*) und die Anregungen zur Gesprächsführung (Anlage 7.2. *Anregungen zur Gesprächsführung Mitarbeiter/in*) zur Verfügung zu stellen, damit sich alle Beteiligten entsprechend auf den Termin einstellen und vorbereiten können.

Das Mitarbeiter-Gespräch wird unter vier Augen mit hinreichend Zeit (mindestens 1 bis 1,5 Stunden) und nach einem festen formalen und inhaltlichen Ablaufschema durchgeführt (vgl. 5.3. *Gesprächsablauf*).

Der/die Vorgesetzte sollte darauf achten, dass ...

- Störungen von außen vermieden werden
(z.B. Telefonumstellen, Störungen durch Kolleg/innen)
- Zeitdruck vermieden wird, indem ausreichend Zeit eingeplant wird
(d.h. auch, möglichst nachfolgende Termine mit genügendem zeitlichen Abstand planen)
- ein (leerer) Besprechungstisch mit Stühlen zur Verfügung steht und auf eine möglichst angenehme Atmosphäre geachtet wird
(vielleicht eine Tasse Kaffee anbieten oder eine Kerze anzünden?)

In der Regel werden die Ergebnisse und Absprachen schriftlich dokumentiert, um eine Überprüfung im Folgegespräch zu ermöglichen (vgl. hierzu Anlagen 6.10. *Protokoll Mitarbeiter-Gespräch I – Überprüfung* und 6.11. *Protokoll Mitarbeiter-Gespräch II – Zielvereinbarung*). Es wird also faktisch ein „Kontrakt“ (Vertrag) abgeschlossen, der für beide Seiten verbindlich ist. Über die Inhalte des Gesprächs wird Stillschweigen gewahrt (Schweigepflicht). Die Aufzeichnungen verbleiben bei den Gesprächspartnern und finden keinen Eingang in die Personalakte. Bei einem Stellenwechsel des/r Mitarbeiters/in werden die Gesprächsunterlagen vernichtet. Wechselt der/die Vorgesetzte, werden die Unterlagen an den/die Nachfolger/in weiter gegeben.

6.3. Gesprächsablauf

Das Mitarbeiter-Gespräch im Bistum Magdeburg ist vom Ablauf her in 5 Phasen eingeteilt (KOALA):

- Kontaktphase**
Herstellung eines tragfähigen Kontaktes
- Orientierungsphase**
Vereinbarungen für das Gespräch
- Analysephase**
Wahrnehmung der Situation und Austausch der Sichtweisen
- Lösungsphase**
Blick in die Zukunft und Entwicklung von Optionen
- Abschlussphase**
Vereinbarungen zur Umsetzung, Würdigung und Abschied.

Der Vorgesetzte hat die Gesprächsführung. Er achtet auf einen strukturierten Gesprächsverlauf. Hierzu gehört insbesondere auch eine adäquate Zeiteinteilung.

(1) Kontaktphase (max. 5 min.)

In der *Kontaktphase* geht es darum, anzukommen, sich gegenseitig wahrzunehmen und einen tragfähigen Kontakt, eine Arbeitsbeziehung herzustellen. Auch hier geht der Vorgesetzte in die Vorlage. Er wendet sich dem/der Mitarbeiter/in zu, begrüßt ihn/sie und lädt zum Dialog in einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre ein. Nach einigen Minuten des Aufwärmens (Plausch), gibt der Vorgesetzte den Startschuss, indem er in das Mitarbeiter-Gespräch einleitet: Er nimmt Bezug auf den bisherigen Informationsaustausch zu diesem Thema (bzw. später dann die zurückliegende Praxis) und erläutert in kurzen Worten Anlass und Sinn des Gesprächs. Wenn der/die Mitarbeiter/in sein/ihr Einverständnis signalisiert, ist die Basis auf der Beziehungsebene gelegt und der Vorgesetzte kann in die nächste Phase überleiten.

(2) Orientierungsphase (5-10 min.)

In der *Orientierungsphase* wird der Gesprächsverlauf gemeinsam geplant. Inhalte, Ziele und Regeln für das Gespräch werden thematisiert, erörtert und gemeinsam festgelegt. Auch hier ist darauf zu achten, dass der/die Mitarbeiter/in frühzeitig ins Wort kommt und seine/ihre Themen, Erwartungen und Sichtweisen einbringen kann. Dies heißt nicht, dass der Vorgesetzte unbegrenzt Raum lässt. Häufig muss er genau das Gegenteil tun und den/die Gesprächspartner/in - wenn er/sie ausufert - in seinen/ihren Ausführungen begrenzen oder unterbrechen, um das Ziel des Gesprächs nicht aus den Augen zu verlieren. Auf jeden

Fall sollte auch die Art und Weise der Ergebnissicherung (Dokumentation) geklärt werden, um nachträgliche Missverständnisse zu vermeiden.

Für die Durchführung der Orientierungsphase sind die folgenden Leitfragen hilfreich:

- ▷ Was sind die gemeinsamen Themenschwerpunkte und wie viel Zeit soll dafür verwendet werden?
 - Arbeitsfeld und Arbeitsbedingungen
 - Arbeitsbeziehungen, Zusammenarbeit und Führung
 - persönliche und berufliche Perspektiven/ Förderung und Entwicklung
- ▷ Was sind die gemeinsamen Ziele für das Gespräch, was soll am Ende dabei herauskommen?
- ▷ Welche Besonderheiten ergeben sich für den Ablauf des Gesprächs?
- ▷ Welche Gesprächsregeln sind beiden Beteiligten besonders wichtig?
- ▷ Wie sollen die Ergebnisse gesichert werden?

Das Gespräch sollte im Regelfall die oben genannten Themen und Inhalte (vgl. Punkt 5.1. *Gegenstand und Inhalt*) im wesentlichen abdecken. Aufgrund der Fülle ist daher – neben einer guten Vorbereitung – ein gutes Zeitmanagement durch den/ die Vorgesetzten/e erforderlich. Es kann sinnvoll sein, die Themen zu priorisieren, um Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Sollte sich bereits hier oder im Laufe des Gesprächs herausstellen, dass die Zeit nicht ausreicht, ist es besser, einen zusätzlichen Termin zu vereinbaren, als zu versuchen, das Ganze nur an der Oberfläche oder gehetzt „durchzuziehen“.

(3) Analysephase

Die Phasen (3) und (4), also die *Analyse- und Lösungsphase*, bilden den inhaltlichen Kern des Mitarbeiter-Gesprächs. Es macht vom Ablauf her Sinn, beide Phasen thematisch zu koppeln: Wenn über das Arbeitsfeld, die Arbeitsbeziehungen, die berufliche Entwicklung oder das Führungsverhalten gesprochen wird, sollten die Analyse des Zurückliegenden und des Status Quo (also des IST-Standes) und die Überlegungen zum Zukünftigen und zum Zielkorridor (SOLL) jeweils gekoppelt sein. Beide Phasen werden also mehrfach (maximal viermal) durchlaufen, entlang der vereinbarten Themenliste.

Für die Analyse des Bisherigen und des Status Quo können – bei jedem einzelnen Thema - folgende Leitfragen herangezogen werden:

- ▷ Was waren und was sind die Kontextbedingungen und die Entwicklungstendenzen?
- ▷ Wie stellt sich die Situation (bezogen auf Arbeitsfeld, Zusammenarbeit, berufliche Entwicklung, Führungs- und Leitungsverhalten) dar und welche Entwicklungen gibt es?
- ▷ Was war zuletzt vereinbart, was wurde erreicht, was nicht?

- ▷ Was können mögliche Bedingungen für das Erreichen/ Nicht-Erreichen der Ziele (fördernde und hemmende Bedingungen) sein?
- ▷ Wie sind die Entwicklungen zu bewerten?
- ▷ Was sind die programmatischen Aussagen des Bistums und der Organisationseinheit?
- ▷ An welchen Stellen gibt es Handlungsbedarf?
- ▷ Welche Lösungsversuche gab es bisher?
- ▷ Wo liegen die Ressourcen?

Für die inhaltliche Spezifizierung können Anlage 7.5. *Checkliste Arbeitsfeld und Arbeitsbedingungen* und Anlage 7.6. *Checkliste Arbeitsbeziehung und Zusammenarbeit*.

(4) Lösungsphase

Die Lösungsphase dient dazu, den Zielkorridor festzulegen, Lösungsoptionen zu entwickeln, zu bewerten und zu entscheiden, also auszuwählen, was umgesetzt werden soll. Folgende Leitfragen können dabei helfen:

- ▷ Was sind die Ziele?
- ▷ Wie können die Ziele erreicht werden?
- ▷ Was sind mögliche Hemmnisse?
- ▷ Was wird an Ressourcen und Unterstützung benötigt?
- ▷ Wie viel Zeit wird benötigt?
- ▷ Wer ist verantwortlich?

Wichtig ist es in dieser und der vorausgehenden Phase, dass beide Sichtweisen, die des Vorgesetzten und die des Mitarbeiters, adäquat zur Sprache kommen und miteinander in Beziehung gesetzt werden. In diesem Sinne ist das Mitarbeiter-Gespräch auch ein gemeinsamer Aushandlungsprozess. Er endet mit einer (wechselseitigen) Vereinbarung, nicht mit einem (einseitigen) Auftrag.

(5) Abschlussphase (10 min.)

Die *Abschlussphase* zielt darauf ab, die Ziele, Vorhaben (Projekte) und Vorgehensweisen (Maßnahmen) für den nachfolgenden Planungszeitraum (i.R. ein Jahr) verbindlich zu vereinbaren. Damit wird Verhaltenssicherheit für beide Seiten erreicht. Die Vereinbarung liefert zugleich die Bewertungsgrundlage für das folgende Mitarbeiter-Gespräch, in dem die Umsetzung des vereinbarten gemeinsam reflektiert wird.

Eine abschließende, wechselseitige Rückmeldung zum Gesprächsverlauf ist hilfreich. Die Beteiligten können die wichtigsten persönlichen Eindrücke und Ergebnisse noch einmal für sich und den Gegenüber rekapitulieren. Themen, die evtl. nicht besprochen worden oder zu kurz gekommen sind, können verortet oder zusätzlich terminiert werden. Die wahrgenommenen Stärken und Schwächen des Gesprächs sind darüber hinaus für beide Seiten wichtige In-

formationen für die zukünftige Gestaltung von Mitarbeiter-Gesprächen und fördern damit Lernprozesse.

5.4. Gesprächsregeln

Das Mitarbeiter-Gespräch ist ein Dialog zwischen Partnern und auf Augenhöhe. Um dies sicher zu stellen sollten folgende Regeln beachtet werden:

- die Gesprächspartner begegnen sich mit Offenheit, Achtung und Wertschätzung
- die Gesprächspartner vereinbaren eine wechselseitige Schweigepflicht, die beide Seiten schützt (Ausnahmen können vereinbart werden, z.B. Qualifizierungsbedarf)
- die Kommunikation erfolgt in einer entspannten, offenen und vertrauensvollen Atmosphäre
- die Sichtweisen, Erwartungen und Interessen des/r Mitarbeiters/in und des/r Vorgesetzten kommen adäquat zur Sprache
- das Gespräch ist zeitlich und inhaltlich wohl strukturiert und transparent
- die Ziele für die Entwicklung, die Vorhaben und die Maßnahmen der Umsetzung werden klar, konkret und überprüfbar formuliert
- es werden verbindliche Absprachen über Ziele und Maßnahmen getroffen
- die Gesprächsergebnisse werden dokumentiert und bilden die Grundlage für das folgende Mitarbeiter-Gespräch.

6.5. Protokollierung

Die Ergebnisse des Gesprächs, die Überprüfung der Umsetzung und der Ergebnisse der vorausgehenden Vereinbarung auf der einen und die Zielvereinbarung für den kommenden Planungszeitraum auf der anderen Seite, sind schriftlich festzuhalten. Hierzu dienen die Formulare 6.10. *Protokoll Mitarbeiter-Gespräch I – Überprüfung* und 6.11. *Protokoll Mitarbeiter-Gespräch II – Zielvereinbarung*. Das Protokoll führt der/die Vorgesetzte. Es hat sich bewährt, die vereinbarten Ziele am Ende des Gespräches von Hand in das Formular einzutragen. Man kann dann im unmittelbaren Anschluss an das Gespräch eine Kopie anfertigen und beide Exemplare unterzeichnen.

Die Aufzeichnungen sind strikt vertraulich zu behandeln. Sie verbleiben bei den Gesprächspartnern und finden keinen Eingang in die Personalakte. Bei einem Stellenwechsel des/r Mitarbeiters/in werden die Gesprächsunterlagen vernichtet. Wechselt der/die Vorgesetzte, werden die Unterlagen an den/die Nachfolger/in weiter gegeben.

6.6. Vorbereitung des Mitarbeiter-Gesprächs

Mitarbeiter-Gespräche bedürfen einer guten Vorbereitung, sowohl seitens des Vorgesetzten als auch seitens des Mitarbeiters.

(1) Vorbereitung des Vorgesetzten

Die *Vorbereitung des Vorgesetzten* besteht im wesentlichen darin, ausgehend von früheren Vereinbarungen die IST-Situation zu recherchieren, die Zielperspektive aus der Sicht des Vorgesetzten (d.h. im Blick auf die Gesamtorganisation) zu definieren und strategische Überlegungen darüber anzustellen, wie das Gespräch gestaltet werden kann, damit es konstruktiv und lösungsorientiert abläuft. Die Checkliste *6.1. Vorbereitung Vorgesetzte/r* kann dabei hilfreich sein.

(2) Vorbereitung des Mitarbeiters

Auch der/die Mitarbeiter/in ist gehalten und gut beraten, sich auf das Mitarbeiter-Gespräch adäquat vorzubereiten. Es geht – und dies sollte den Beteiligten von Anfang an klar sein – um die zentralen Eckpunkte und die Ausrichtung seines/ihrer Arbeitsfeldes, der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsbeziehung und seine/ihre persönliche und berufliche Perspektive. Die Checkliste *6.2. Vorbereitung Mitarbeiter/in* kann dabei hilfreich sein.

6.7. Nachbereitung des Mitarbeiter-Gesprächs

Die Nachbereitung ist hilfreich, um aus dem durchgeführten Mitarbeiter-Gespräch zu lernen, um offene Fragen zu klären oder aber wichtige, übergreifende Aspekte in der Organisationseinheit bzw. im Bistum zu thematisieren.

(1) Persönliche Nachbereitung

Es ist für beide Seiten sinnvoll, das Mitarbeiter-Gespräch aus einem gewissen Abstand für sich selbst zu reflektieren und nachzubereiten. Nicht selten lassen sich der Verlauf und die Ergebnisse erst aus der Distanz adäquat bewerten. Liegen gravierende Mängel vor, sollte erneut das Gespräch gesucht werden, um frühzeitig Fehlentwicklungen oder Irritationen zu vermeiden. Die Nachbereitung gibt auch Hinweise darauf, was in späteren Mitarbeiter-Gesprächen besonders zu beachten bzw. anders zu gestalten ist.

Leitfragen für die Nachbereitung können sein:

- ▷ Wie waren Kontakt und Kommunikation?
- ▷ War das Vorgehen angemessen und strukturiert?
- ▷ Waren die Beteiligung beider Seiten von Inhalt und Umfang adäquat?
- ▷ Wurden Ergebnisse erzielt und verbindliche Vereinbarungen getroffen?
- ▷ Wie realistisch sind die getroffenen Zusagen?
- ▷ Was ist bei der Umsetzung zu tun und zu beachten?

- ▷ Was ist im nächsten Gespräch zu beachten oder zu verändern?

(2) Nachbereitung in der Organisationseinheit

In Absprache mit den Beteiligten und ohne auf die persönlichen Details der durchgeführten Mitarbeiter-Gespräche einzugehen, kann der/die Vorgesetzte eine folgende Dienstbesprechung nutzen, um gemeinsam die übergreifenden Aspekte und Ergebnisse der vorausgegangenen Gespräche zu erörtern und Konsequenzen für Arbeit der Organisationseinheit insgesamt zu ziehen, z.B. bezogen auf

- die strategische Ausrichtung der Arbeit
- die Anforderungen und Aufgaben
- das Leistungsprofil und die Leistungsergebnisse
- die Art und Weise (Qualität) der Aufgabenerfüllung sowie
- die Zusammenarbeit und Abstimmung untereinander
- das Arbeitsklima
- die Führungskultur.

Hierzu werden alle eingeladen, mit denen Mitarbeiter-Gespräche geführt wurden (zum Ablauf einer solchen gemeinsamen Auswertung findet sich in Anhang 6.8. *Checkliste Gemeinsame Auswertung des Mitarbeiter-Gesprächs*). Die Ergebnisse der gemeinsamen Überlegungen werden ebenfalls festgehalten. Die Überprüfung der Umsetzung erfolgt dann im Rahmen der regulären Dienstbesprechung. Wenn andere Organisationseinheiten bei der Umsetzung mitwirken müssen, werden sie auf dem Dienstweg über die erforderlichen Aktivitäten informiert.

Die Informationen über geplante Qualifizierungsmaßnahmen werden gebündelt und durch den/die Vorgesetzten/e im Einvernehmen mit den Beteiligten summarisch für die Organisationseinheit an die Abteilung Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Hauptabteilung Personal des Bischöflichen Ordinariats weitergegeben.

(3) Nachbereitung im Bistum

Die Informationen über geplante Förderungs- bzw. Qualifizierungs-Maßnahmen werden in der Abteilung Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Hauptabteilung Personal des Bischöflichen Ordinariats gesammelt, gesichtet und auf Implikationen für das konkrete Qualifizierungsangebote sowie für die weitere Planung überprüft.

Im Anschluss an die organisationsinterne Auswertung der Mitarbeiter-Gespräche kann es sinnvoll sein, auch auf übergeordneter Ebene (z.B. Dechantenkonferenz und Hauptabteilungsleiterkonferenz des Bischöflichen Ordinariats) die Ergebnisse der Mitarbeiter-Gespräche auf ihre Relevanz für das Bistum zu überprüfen und ggf. entsprechende Konsequenzen in die Wege zu leiten.

7. Anlagen (Materialien)

- 7.1. Checkliste Vorbereitung Mitarbeiter/in
- 7.2. Anregungen zur Gesprächsführung Mitarbeiter/in
- 7.3. Checkliste Vorbereitung Vorgesetzte/r
- 7.4. Anregungen zur Gesprächsführung Vorgesetzte/r
- 7.5. Checkliste Arbeitsfeld und Arbeitsbedingungen
- 7.6. Checkliste Arbeitsbeziehungen, Zusammenarbeit und Führung
- 7.7. Checkliste Förderung und Entwicklung
- 7.8. Checkliste Gemeinsame Auswertung der Mitarbeiter-Gespräche
- 7.9. Einladungsschreiben an den/die Mitarbeiter/in
- 7.10. Protokoll Mitarbeiter-Gespräch I (Überprüfung)
- 7.11. Protokoll Mitarbeiter-Gespräch II (Zielvereinbarung)
- 7.12. Checkliste Feedback-Regeln

Anlage 7.1.

Checkliste Vorbereitung Mitarbeiter/in

Das Mitarbeiter-Gespräch dauert etwa 1 bis 1½ Stunden. Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor. Die angefügten Punkte und Fragen dienen hierzu als Anregung. Prüfen und entscheiden Sie, was Sie an welchen Punkten einbringen wollen. Konzentrieren Sie sich auf das, was Ihnen wirklich wichtig ist.

Ausgangspunkt des aktuellen Mitarbeitergesprächs ist die Zielvereinbarung des vorhergehenden Mitarbeiter-Gesprächs (sofern es sich nicht um Ihr erstes Mitarbeiter-Gespräch an dieser Stelle handelt).

Situation und Entwicklung in meinem Arbeitsfeld

Blick zurück

- ▷ Mit welchen Anforderungen, Aufgaben und Aktivitäten war ich in der vergangenen Periode zeitlich und inhaltlich am meisten beschäftigt?
- ▷ Welche Vereinbarungen zum Arbeitsfeld (Ziele, Aufgaben, Ergebnisse) sind im letzten Mitarbeiter-Gespräch getroffen worden?
- ▷ In welchem Maße konnte ich die vereinbarten Ziele erreichen? Was ist mir besonders gut gelungen? Wo lagen Schwierigkeiten? In welchen Bereichen besteht ein Verbesserungsbedarf?
- ▷ Waren die rechtlichen, administrativen, strukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen für die Erreichung der Ziele/ die Erfüllung der Aufgaben für mich hilfreich? Wo und worin besteht Verbesserungsbedarf?

Blick nach vorn

- ▷ Wie hat sich das Umfeld verändert und vor welchen neuen Herausforderungen stehen wir im Bistum und in unserer Organisationseinheit?
- ▷ Welche Chancen und Risiken sehe ich näherer Zukunft für unserer Organisationseinheit und meinen bisherigen Arbeitsbereich?
- ▷ Welche Stärken und Schwächen gibt es heute im Blick auf die zukünftigen Herausforderungen? Welche Ressourcen und Potenziale sehe ich?
- ▷ Wo liegen neue/ veränderte Anforderungen und Aufgaben?

Planung

- ▷ Welche Konsequenzen ergeben sich für mich aus unserer konzeptionellen (programmatischen) Ausrichtung?
- ▷ Wo sehe ich meine Hauptaufgaben und Zielsetzungen im kommenden Jahr? Welche bisherigen Schwerpunkte möchte ich behalten? Welche Schwerpunkte möchte ich abgeben, welche Schwerpunkte neu übernehmen?
- ▷ Welche Ziele (Leistungsziele, Wirkungsziele, Qualitätsziele, Zeitziele) möchte ich mir vornehmen? Woran kann ich/ können andere die Zielerreichung erkennen?
- ▷ Welche rechtlichen, administrativen, strukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen sind dazu erforderlich?
- ▷ Wie muss ich mich persönlich und beruflich weiterentwickeln, um die genannten Ziele zu erreichen? Welche Unterstützung seitens der Organisationseinheit/ des Bistums ist erforderlich?

Qualität der Arbeitsbeziehung und Führung?

- ▷ Was war im letzten Mitarbeiter-Gespräch bezüglich Zusammenarbeit/ Arbeitsbeziehung und Führung vereinbart? Was wurde umgesetzt? Mit welchem Ergebnis?
- ▷ Wie habe ich mich und die vorgesetzte Person in der Zusammenarbeit erlebt? Wie erleben andere unsere Zusammenarbeit?
- ▷ Wie habe ich die vorgesetzte Person in der Wahrnehmung ihrer Führungsverantwortung erlebt? Werden mir Aufgaben klar delegiert? Erhalte ich die für meine Arbeit nötigen Informationen? Bin ich - und in welcher Form - als Betroffene/-r in Entscheidungsprozesse eingebunden? Wie geht die vorgesetzte Person mit ihren eigenen Fehlleistungen um? Wie geht die vorgesetzte Person mit meinen Fehlleistungen um?
- ▷ Habe ich die nötigen Zuständigkeitskompetenzen für die Erfüllung der von mir geforderten Aufgaben? Welche Zuständigkeitskompetenzen fehlen? Wie kann ich sie erhalten? Werden mir von der vorgesetzten Person Eigenständigkeit und selbständiges Arbeiten in meinen Verantwortungsbereichen zugestanden? Werden Absprachen und Grenzen eingehalten?
- ▷ Habe ich die notwendige Unterstützung durch den/ die Vorgesetzte/n nach innen und außen? Werde ich geschützt? Werde ich gefördert?

Förderung und Entwicklung

- ▷ Was war im letzten Mitarbeiter-Gespräch bezüglich des jeweiligen Kompetenzbereiches vereinbart? Was habe ich umgesetzt? Mit welchem Ergebnis?
- ▷ Welche Fähigkeiten im jeweiligen Kompetenzbereich braucht in Zukunft die Organisation verstärkt?
- ▷ Wie beurteile ich meine Fähigkeiten im jeweiligen Kompetenzbereich im Blick auf die zukünftigen Anforderungen? Wo liegen meine Stärken und Schwächen?
- ▷ Welches sind meine eigenen mittel- und langfristigen beruflichen Ziele und Perspektiven?
- ▷ Wo möchte ich mich verbessern? Wo gibt es besteht Entwicklungsbedarf? Was möchte ich dafür tun?

Fachliche Kompetenz

Fachkompetenz bezeichnet die Fertigkeit, fachliches Wissen und erworbene methodische Fähigkeiten sachgerecht, differenziert, kontextbezogen und situativ zur Lösung von Aufgaben einsetzen zu können.

Stichpunkte dazu sind:

- Fachwissen und berufliche Erfahrung (z.B. theologisches, sozialwissenschaftliches, organisatorisches, technisches oder betriebswirtschaftliches Fachwissen)
- Methodische Fertigkeiten (z.B. Gesprächsführung, Moderation, Projektmanagement)
- Arbeitsorganisation (z.B. Verhältnis von Arbeitsaufwand und Ertrag, Zeitmanagement, Kostenbewusstsein, Umweltbewusstsein).
- Arbeitsqualität (z.B. Sorgfalt, Tempo, Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit)
- Führungsfachwissen/ Führungserfahrung im Hinblick auf Einsatz und Förderung von Mitarbeitenden (z.B. fachliche Überzeugungskraft, Entscheidungsfähigkeit, Fähigkeit zu priorisieren, Ziel- und Ergebnisorientierung, Fähigkeit zur Delegation/ Koordination/ Kontrolle, Fähigkeit zum Feedback, Führung mit Zielvereinbarungen).

Personale Kompetenz (innerhalb der beruflichen Tätigkeit)

Personale Kompetenz meint die Fertigkeit, in unterschiedlichen Zusammenhängen auf der Basis grundlegender Werte und Haltungen, in Übereinstimmung mit sich selbst, bewusst und reflektiert zu handeln und damit zur Lösung von Aufgaben beizutragen.

Stichpunkte dazu sind:

- Arbeitseinsatz (z.B. Einsatzbereitschaft und -fähigkeit, Initiative für die Arbeit, Interesse an der Arbeit, Kompetenz zur Abgrenzung von Arbeit und Freizeit)
- Umgang mit Veränderungen (z.B. Fähigkeit zur Innovation, Kreativität, Lernbereitschaft und -fähigkeit, geistige Beweglichkeit)
- Belastbarkeit (z.B. Umgang mit Stärken und Schwächen, Umgang mit Widersprüchen und Ungewissheiten, Umgang mit Misserfolgen, Umgang mit Stresssituationen, Umgang mit körperlichen Signalen/Gesundheit)
- Fähigkeit für den Umgang mit Verantwortung (z.B. Selbstvertrauen, selbstkritischer Umgang mit der Balance zwischen Nähe und Distanz, Verhältnis von Diskretion und Transparenz, Tragen der Konsequenzen für das eigene Tun, Einhalten von Terminen)
- Fähigkeit des Vertrauens in die eigenen Führungsfähigkeiten (z.B. Freude am Führen, Wahrnehmung der Vorbildrolle, persönliche Überzeugungskraft, sicheres Auftreten, Durchsetzungsvermögen, Mut und Risikobereitschaft, Entscheidungsbereitschaft)

Soziale Kompetenz (innerhalb der beruflichen Tätigkeit)

Sozialkompetenz meint die Fertigkeit, sich in unterschiedlichen sozialen Bezügen orientieren, Beziehungen zu anderen Menschen aufbauen, klären und erhalten zu können und auf diese Weise zur Lösung von Aufgaben beizutragen.

Stichpunkte dazu sind:

- Kommunikationsfähigkeit (z.B. Umgangsformen, innere Stimmigkeit/ Kongruenz, Einfühlungsvermögen/ Empathie, Perspektivenwechsel, Positionierung, Information und Beteiligung)
- Lern- und Feedback-Fähigkeit (z.B. Lob, Anerkennung etc. geben und selbst annehmen; konstruktive Kritik üben und selbst annehmen/ sich verändern)
- Rollenverständnis und Rollenflexibilität (Rollenerwartungen wahrnehmen und wechselseitig abstimmen; das eigene Rollenverhalten reflektieren; Rollenkonflikte erkennen und konstruktiv lösen; situativ angemessenes Rollenverhalten zeigen)
- Kooperations- und Teamfähigkeit (z.B. Zusammenarbeit im Team, Hilfsbereitschaft, partnerschaftliches Verhalten, Transparenz, Integrationsfähigkeit, Konsensfähigkeit)
- Verhalten in Konfliktsituationen (z.B. Konflikte wahrnehmen, reflektieren und thematisieren; Konflikte als Chance annehmen und entsprechend damit umgehen; Konflikte deeskalieren; an tragfähigen Konsenslösungen mitwirken).

Spirituelle Kompetenz (innerhalb der beruflichen Tätigkeit)

Spirituelle Kompetenz meint die eigene Verwurzelung in der biblisch-christlichen Botschaft und eine authentisch gelebte gläubige Existenz, die sich im beruflichen Handeln ausdrückt.

Stichpunkte dazu sind: [Bitte formulieren!]

- Spirituelle Bildung und Entwicklung einer persönlichen Spiritualität
- Fähigkeit zum glaubwürdigen Zeugnis und sichtbaren Engagement für den christlichen Glauben
- Artikulationsfähigkeit, d.h. zu Gott und von Gott und den eigenen Gotteserfahrungen verständlich sprechen können
- Christlicher Lebensvollzug (z.B. lebendige Beziehung zu Jesus Christus, die sich misst in der Beziehung zu sich selbst, zum Mitmenschen, zur Gemeinschaft der Mitmenschen, zur Schöpfung, zu Gott, Ausstrahlung einer christlich-kirchlichen Authentizität, positive Lebenseinstellung, persönliches und gemeinschaftliches Gebetsleben, Gottesdienstbesuch)
- Verhältnis zur Weltkirche und zur Ortskirche (z.B. Beheimatung in der Pfarrei, im Dekanat, im Bistum, in der Weltkirche, Umgang mit belastenden innerkirchlichen Situationen)
- Führungs- und Managementkompetenz im Lichte der christlichen Botschaft (z.B. Verbindung von Führungsverantwortung/ Management und Spiritualität)
- Selbstkompetenz im Lichte der christlichen Botschaft (z.B. Umgang mit der Erfahrung des «Letztlich-nie-ganz-Genügen-Könnens», Umgang mit Enttäuschungen, Abhängigkeit von Lob)

- und Anerkennung in meiner kirchlichen Tätigkeit, Spiritualität des Widerstandes, Umgang mit Erwartungen bzw. Vorurteilen Dritter gegenüber einer Person im kirchlichen Dienst)
- Zeit für spirituelle Vertiefung (z.B. persönliches Gebet, Stundengebet, Meditation, geistliche Lektüre).

Was will ich im Gespräch erreichen? Worauf muss ich besonders achten?

- ▷
- ▷
- ▷
- ▷
- ▷

Anlage 7.2.

Anregungen zur Gesprächsführung Mitarbeiter/in

Das Mitarbeiter-Gespräch soll ein partnerschaftlicher Dialog sein. Wirkung und Erfolg hängen wesentlich davon ab, in welchem Ausmaß und mit welcher Offenheit Sie als Mitarbeiter/in Ihre Sichtweise, Ihre Erwartungen und Interessen in das Gespräch einbringen. Nur so kann ein konstruktiver Dialog zum Wohl des Ganzen und im Interesse jedes Beteiligten entstehen. Die folgenden Anregungen können Ihnen dabei helfen.

Bringen Sie sich ein!

- ▷ Reden Sie von sich selbst („ich“ statt „wir“ oder „man“)
- ▷ Beschreiben Sie die Sachverhalte aus Ihrer Sichtweise („ich nehme wahr, ...“)
- ▷ Benennen Sie Ihre Empfindungen, Gefühle, Gedanken und Impulse („Das wirkt auf mich ...“)
- ▷ Setzen Sie sich für Ihre Visionen, Ziele, Interessen und Wünsche ein („Ich wünsche mir ...“)
- ▷ Achten Sie auf Ihre Ressourcen und Grenzen („Ich brauche ...“)

Werden Sie konkret und lassen Sie Unterschiede zu!

- ▷ Differenzieren Sie Ihre Aussagen (Keine Allaussagen: „Immer ...“)
- ▷ Machen Sie Ihre Beobachtungen an Beispielen fest
- ▷ Benennen Sie Positives und Negatives, Förderliches und Hinderliches
- ▷ Lassen Sie Unterschiede in der Sichtweise zu (Keine Verteidigung: „Ja, aber ...“)
- ▷ Fordern Sie ein Feedback, Lob und Kritik ein

Suchen Sie nach einer gemeinsamen Zukunft!

- ▷ Lassen Sie sich auf die Sichtweise Ihres Gesprächspartners ein
- ▷ Versuchen Sie den Sachverhalte aus unterschiedlicher Perspektive zu betrachten, um Neues zu entdecken
- ▷ Verstehen Sie Misserfolg oder Fehler als Chance für Lernen und Entwicklung
- ▷ Suchen Sie nach den gemeinsamen Interessen im Blick auf den Erfolg des Ganzen
- ▷ Suchen Sie nach Zielen, die für alle Beteiligten attraktiv sind und sowohl die einzelnen als auch das Ganze weiter bringen

Werden Sie verbindlich und fordern Sie Verbindlichkeit ein!

- ▷ Formulieren Sie die Ziele gemeinsam so, dass sie konkret, lösbar und überprüfbar sind (Keine Allgemeinplätze)
- ▷ Legen Sie gemeinsam fest, wer was bis wann zu tun hat
- ▷ Klären Sie die erforderlichen Ressourcen und die vorhandenen Spielräume
- ▷ Legen Sie gemeinsam fest, wann und wie die Vereinbarungen überprüft werden sollen
- ▷ Legen Sie gemeinsam fest, was geschehen soll, wenn die Vereinbarungen nicht eingehalten werden (können).

Anlage 7.3.

Checkliste Vorbereitung Vorgesetzte/r

(Beachten Sie unbedingt die Ausführungen zu den Kompetenzbereichen in der Checkliste Vorbereitung Mitarbeiter/in)

Was weiß ich über das Arbeitsfeld des/r Mitarbeiter/in und dessen Entwicklung?

- ▷ Umfeld und Herausforderungen
- ▷ Kunden und Zielgruppen
- ▷ Aufgaben und Anforderungen
- ▷ Strukturen und Prozesse
- ▷ Personen und Kompetenzen
- ▷ Kommunikation und Kooperation
- ▷ Finanzen und Ressourcen

Was weiß ich über den/die Mitarbeiter/in und seine Arbeit?

- ▷ Haltungen, Werte, Interessen und Wünsche
- ▷ Motivation und Zufriedenheit
- ▷ Kompetenzen und Ressourcen (fachliche und methodische, personale, soziale, spirituelle Kompetenz)
- ▷ Arbeitsweisen und Leistungsergebnisse
- ▷ Arbeitsbeziehungen und Zusammenarbeit

Was waren die Ergebnisse des letzten Mitarbeiter-Gesprächs?

- ▷ Themen/ Inhalte
- ▷ Vereinbarungen/ Absprachen
- ▷ Umsetzung und Ergebnisse

Woher bekomme ich die erforderlichen Informationen?

- ▷ Arbeitsplatzbeschreibung/ Stellenbeschreibung
- ▷ Beurteilungen/ Berichte
- ▷ Arbeits-/ Ergebnisdokumentationen
- ▷ Kollegenbefragung
- ▷ Beobachtungen

Was will ich erreichen (Ziele, Wirkungen)?

- ▷ im Bereich Arbeitsfeld und Arbeitsbeziehungen
- ▷ im Bereich Zusammenarbeit und Führung
- ▷ im Bereich Förderung und Entwicklung des/r Mitarbeiter/in

Wie will ich im Gespräch vorgehen und worauf muss ich besonders achten?

- ▷
- ▷
- ▷
- ▷
- ▷

Anlage 7.4.

Anregungen zur Gesprächsführung Vorgesetzte/r

Das Mitarbeiter-Gespräch soll ein partnerschaftlicher Dialog sein. Dennoch sind Sie als Vorgesetzte/r in besonderer Weise für den Gesprächsrahmen, das Gesprächsklima und die Gesprächsführung verantwortlich. Die folgenden Anregungen können Ihnen dabei helfen.

Stellen Sie eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre her!

- ▷ Sorgen Sie für angemessene Rahmenbedingungen (Raum, Zeit, keine Störungen)
- ▷ Stellen Sie zu jedem Zeitpunkt den (emotionalen) Kontakt sicher (durch Blickkontakt, durch Bezug auf die Äußerungen des/r Gesprächspartner/in)

Achten Sie auf einen strukturierten Gesprächsablauf!

- ▷ Achten Sie auf die Schrittfolge KOALA
- ▷ Achten Sie auf die Zeit für die einzelnen Schritte
- ▷ Achten Sie auf die angemessene Gesprächsanteile (keine Monologe, Vorgesetzter max. 50%)

Fördern Sie das Gespräch!

- ▷ Verwenden Sie Ich-Botschaften
- ▷ Signalisieren Sie Wertschätzung und ermutigen Sie zum offenen Dialog
- ▷ Zeigen Sie Neugier und Interesse
- ▷ Hören Sie aktiv zu und fragen Sie adäquat nach
- ▷ Sprechen Sie Gefühle an
- ▷ Konkretisieren und differenzieren Sie
- ▷ Klären Sie Aussagen und Positionen
- ▷ Setzen Sie Aussagen und Positionen in Beziehung
- ▷ Erkennen Sie das Bemühen und gefundene Lösungen an
- ▷ Fassen Sie Gesprächsinhalte/ Ergebnisse zusammen und
- ▷ Stellen Sie Gesprächsinhalte/ Ergebnisse in den Gesamtzusammenhang

Vermeiden Sie Gesprächsstörer!

- ▷ Unterbrechen
- ▷ Verallgemeinern
- ▷ Bagatellisieren
- ▷ Ablenken
- ▷ Befehlen
- ▷ Drohen
- ▷ Warnen
- ▷ Moralisieren
- ▷ Vorwürfe machen
- ▷ Verspotten/ Ironisieren
- ▷ Überreden
- ▷ Gegenbehauptungen aufstellen
- ▷ Killerphrasen („Das haben wir alles schon versucht!“, ...)

Denken Sie an die Vereinbarung!

- ▷ Halten Sie wichtige Erkenntnisse und Ergebnisse fest
- ▷ Achten Sie auf die Qualität der Zielformulierungen
- ▷ Sorgen Sie für ein gemeinsames Verständnis der gefundenen Lösungen/ Ziele

Anlage 7.5.

Checkliste Arbeitsfeld und Arbeitsbedingungen

Was waren die Ziele und welche Ergebnisse wurden erzielt?

- ▷ Leistungen
- ▷ Wirkungen (bei den Zielgruppen)
- ▷ Qualität
- ▷ Kosten
- ▷ Zeit

Wie haben sich die Arbeitsbedingungen entwickelt?

- ▷ Verantwortung und Kompetenzen
- ▷ Kommunikation und Beziehungen
- ▷ Interne und externe Kooperationen
- ▷ Rechtliche und administrative Rahmenbedingungen
- ▷ Finanzielle Ressourcen
- ▷ Personelle Ressourcen
- ▷ Sächliche Ressourcen

Wie zufrieden sind die Beteiligten aktuell?

- ▷ mit dem Arbeitsfeld
(Umfeld, Herausforderungen, Aufgabenschwerpunkte, Aufgaben, Potenziale)
- ▷ mit den Arbeitsbedingungen
(Verantwortung/ Kompetenzen, Ausstattung, Strukturen, Prozesse, Kooperationspartner)
- ▷ mit der Arbeitshaltung
(Motivation, Verantwortungsbereitschaft, Selbständigkeit, Innovationsbereitschaft, Dienstleistungsmentalität, Zielorientierung, Sorgfalt, Qualitäts- und Kostenbewusstsein, Identifikation mit dem Bistum)
- ▷ mit den Arbeitsergebnissen
(Leistungen/ Arbeitsmenge, Wirkungen, Qualität, Kosten, Zeit)

Wie ist die voraussichtliche Entwicklung im Arbeitsfeld (Chancen und Risiken)?

- ▷ Umfeld und Herausforderungen
- ▷ Gesetzliche, administrative und konzeptionelle Rahmenbedingungen
- ▷ Zielgruppen/ Kunden
- ▷ Aufgaben/ Produkte
- ▷ Organisation/ Struktur
- ▷ Prozesse/ Abläufe
- ▷ Finanzielle und personelle Ressourcen
- ▷ Instrumente

Welche Veränderungen/ Ziele werden angestrebt?

- ▷ im Blick auf das Arbeitsfeld
- ▷ im Blick auf die Arbeitsergebnisse
- ▷ im Blick auf die Arbeitsbedingungen
- ▷ im Blick auf die Förderung/ Qualifikation des/r Mitarbeiter/in

Anlage 7.6.

Checkliste Arbeitsbeziehungen, Zusammenarbeit und Führung
--

Wie schätzen sich Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in wechselseitig ein? Welche Stärken nehme ich wahr, was ist positiv, was verbesserungswürdig?

- ▷ Umgang miteinander, mit anderen Mitarbeiter/innen und „Kunden“/ Zielgruppen
- ▷ Zusammenarbeit mit Kollegen/innen und Verhalten im Team

Wie nimmt der/die Vorgesetzte das die Kooperationsverhalten des/der Mitarbeiter/in wahr? Was findet er/sie gut, was weniger gut, was wünscht er/sie sich für die künftige Zusammenarbeit?

- ▷ Kommunikation (wertschätzend, respektvoll, transparent)
- ▷ Motivation und Engagement für die spezifischen Aufgaben und das Ganze
- ▷ Verbindlichkeit in Bezug auf Regeln und Absprachen
- ▷ Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit
- ▷

Wie nimmt der/die Mitarbeiter/in das Führungsverhalten des/der Vorgesetzten wahr? Was findet er/sie gut, was weniger gut, was wünscht er/sie sich für die künftige Zusammenarbeit?

- ▷ Kommunikation (wertschätzend, respektvoll, transparent)
- ▷ Klarheit in der Formulierung von Erwartungen und Aufgabenstellungen
- ▷ Ziel- und Ergebnisorientierung
- ▷ Ressourcen- und Lösungsorientierung
- ▷ Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- ▷ Informationsverhalten (rechtzeitig und ausreichend)
- ▷ Entscheidungsverhalten (nachvollziehbar und konsequent)
- ▷ Gesprächsverhalten (Lob/ Anerkennung, Kritik, Unterstützung, Konfliktverhalten)
- ▷ Mitgestaltungsmöglichkeiten, Umgang mit Verbesserungsvorschlägen
- ▷ Verbindlichkeit und Vorbildfunktion

Welche Veränderungen im Kooperationsverhalten des/der Mitarbeiters/in bzw. im Führungsverhalten des/der Vorgesetzten werden angestrebt?

- ▷
- ▷
- ▷
- ▷

Welche Veränderungen werden in Bezug auf die Art der Zusammenarbeit werden angestrebt?

- ▷
- ▷
- ▷
- ▷

Anlage 7.7.

Checkliste Förderung und Entwicklung

(Beachten Sie unbedingt die Ausführungen zu den Kompetenzbereichen in der Checkliste Vorbereitung Mitarbeiter/in)

Wie hoch ist die Zufriedenheit mit der bisherigen Arbeit des/der Mitarbeiter/in?

- ▷ seitens des/der Mitarbeiters/in selbst
- ▷ seitens des/der Vorgesetzten
- ▷ der anderen Mitarbeiter/innen
- ▷ der Zielgruppen

Welche konkreten Vorstellungen hat der/die Mitarbeiter/in bzgl. seiner/ihrer beruflichen Perspektive?

- ▷ Welche beruflichen Ziele strebt der/die Mitarbeiter/in kurz-, mittel- und langfristig an
- ▷ Wie beurteilt der/die Mitarbeiter/in die eigenen Kompetenzen (Stärken und Schwächen) und das eigene Entwicklungspotenzial in den vier Kompetenzbereichen (fachliche und methodische, personale, soziale und spirituelle Kompetenz)
- ▷ Welche Vorstellungen und Wünsche hat der/die Mitarbeiter/in im Blick auf eine mögliche berufliche Förderung und Entwicklung/ Qualifizierung

Wie sieht der/die Vorgesetzte das Entwicklungspotenzial des/der Mitarbeiters/in und seine/ihre berufliche Perspektive in der Organisation?

- ▷ Wie beurteilt der/die Vorgesetzte die Kompetenzen (Stärken und Schwächen) des/ der Mitarbeiters/in in den vier Kompetenzbereichen (fachliche und methodische, personale, soziale und spirituelle Kompetenz)
- ▷ Welche (neuen, veränderten) Erfordernisse ergeben sich aus den Anforderungen der Organisation
- ▷ Welche beruflichen Perspektiven (Chancen und Risiken) sieht der/die Vorgesetzte für den/die Mitarbeiter/in in der Organisation
- ▷ Welche beruflichen Förder- und Entwicklungsmaßnahmen hält der/die Vorgesetzte für sinnvoll und notwendig?

Was wird vereinbart?

- ▷ Was will/soll der/die Mitarbeiter/in in der nächsten Arbeitsperiode lernen?
- ▷ Welche beruflichen Ziele will/soll der/die Mitarbeiter/in angehen?
- ▷ Welche Schritte seitens des/der Mitarbeiter/in sind dazu erforderlich?
- ▷ Welche Fördermaßnahmen seitens der Organisation werden vereinbart?
- ▷ Welche Informationen werden an die HA Personal zu deren Planung weiter gegeben?

Anlage 7.8.

Checkliste Gemeinsame Auswertung der Mitarbeiter-Gespräche

Die gemeinsame Auswertung der Mitarbeiter-Gespräche dient dazu, Fragen, Erkenntnisse und Ergebnisse aus den Gesprächen, die sich auf die Organisation beziehen bzw. für sie eine Bedeutung haben, zu bündeln und mit allen beteiligten Akteuren gemeinsam zu bearbeiten, um die sich für die Organisation als Ganze ergebenden Konsequenzen zu ziehen.

1. Einführung und Orientierung

- ▷ Kurze und prägnante Vorstellung der auf die Organisation bezogenen Ergebnisse der Mitarbeiter-Gespräche aus der Sicht des Vorgesetzten und den hieraus folgend Gesprächsbedarf
- ▷ Ergänzung bzw. Modifikation der Themenliste aus Sicht der Mitarbeiter/innen
- ▷ Planung des Auswertungsgesprächs (Zielsetzung, Themen, Vorgehensweisen)

Beachten: Priorisierung auf das Wichtige und Dringliche!

2. Analyse der Themen (Sehen)

Die in den Mitarbeiter-Gesprächen aufgetauchten (im ersten Schritt benannten und priorisierten) Themen werden im Blick auf zentrale organisationsrelevante Fragestellungen diskutiert und bewertet:

- ▷ Selbstverständnis, Identität, Vision, Leitbild
- ▷ Umfeld, Markt, Kunden
- ▷ Produkte, Qualität und Verfahren
- ▷ Strukturen und Prozesse
- ▷ Personen und Subsysteme
- ▷ Information, Kommunikation und Beziehungen
- ▷ Finanzen, Ressourcen und Effizienz.

3. Planung (Urteilen)

Aus der Analyse ergeben sich diejenigen Punkte, an denen Handlungsbedarf besteht. Im folgenden Schritt geht es darum, die Ziele der Organisation in ihren Handlungsfeldern (s. 2.) zu justieren und mögliche Handlungs- bzw. Lösungsoptionen zu entwickeln, um die Organisation als Ganze weiter zu bringen:

- ▷ Kurzfristige Ziele und Maßnahmen
- ▷ Mittelfristige Ziele und Maßnahmen
- ▷ Langfristige Ziele und Maßnahmen.

4. Vereinbarung (Handeln)

Die ausgehandelten Ziele und Maßnahmen (Verbesserungsvorschläge) sind dann zu konkretisieren. Es muss festgelegt werden, welche Aufgaben bis wann zu erledigen sind und wer für was verantwortlich ist.

Einladung zum Mitarbeiter-Gespräch

Liebe/ Lieber

unser diesjähriges Mitarbeiter-Gespräch wird, wie wir bereits mündlich vereinbart haben, zu folgendem Termin stattfinden:

Datum, Uhrzeit, Ort

In diesem Gespräch möchte ich mit Ihnen in einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre über

- Ihre Arbeit, ihre Aufgaben, die Ziele, die Rahmenbedingungen und die Leistungen im zurückliegenden und im vor uns liegenden Zeitraum
- Ihre und meine Wahrnehmungen und Erwartungen hinsichtlich unserer Arbeitsbeziehung und Zusammenarbeit
- Ihre und meine Erwartungen und Vorstellungen bzgl. Ihres Einsatzes und Ihrer beruflichen Entwicklung,
- Möglichkeiten der Förderung und Kompetenzerweiterung

sprechen.

Der Erfolg unseres Gespräches hängt auch wesentlich von Ihrem Beitrag ab. Nehmen Sie die Anregungen aus der Anlage zu dieser Einladung als Hilfe zur Vorbereitung für unser Gespräch:

- (1) Checkliste Vorbereitung Mitarbeiter/in (dient der inhaltlichen Vorbereitung)
- (2) Anregungen zur Gesprächsführung Mitarbeiter/in (hilft bei der Gesprächsführung)
- (3) Der Ablauf des Mitarbeiter-Gespräches“, wie er im Leitfaden vorgesehen ist (zeigt, wie der Gesprächsverlauf aussehen soll)

Ich bin Ihnen dankbar, wenn Sie darüber hinaus alles zur Sprache bringen, was Ihnen am Herzen liegt und für Sie wichtig ist.

.....
Datum. Unterschrift

Protokoll Mitarbeiter-Gespräch I (Überprüfung)

Mitarbeiter/in

Name

tätig als

Zusammenarbeit seit

Letztes Mitarbeiter-Gespräch

Dienstvorgesetzte/r

Name

tätig als

Datum

Die gemeinsame Überprüfung der Vereinbarungen des letzten Mitarbeiter-Gespräches hat ergeben:

(Tragen Sie bitte jeweils folgende Aspekte ein: Ziele, Grad der Zielerreichung (0-100), fördernde, hemmende Faktoren. Benutzen Sie ggf. ein zusätzliches Blatt)

1. Arbeitsfeld/ Arbeitsbedingungen

2. Arbeitsbeziehung/ Zusammenarbeit/ Führung und Leitung

3. Förderung/ Entwicklung

.....
Unterschrift Mitarbeiter/in

.....
Unterschrift Vorgesetzte/r

Protokoll Mitarbeiter-Gespräch II (Zielvereinbarung)

Mitarbeiter/in

Name

tätig als

Zusammenarbeit seit

Letztes Mitarbeiter-Gespräch

Dienstvorgesetzte/r

Name

tätig als

Datum

Folgende Vereinbarungen werden getroffen:

(Tragen Sie bitte jeweils folgende Aspekte ein: Ziele, Maßnahmen, Ergebnis (Indikator für Zielerreichung), Unterstützung, Zeitfenster. Benutzen Sie ggf. ein zusätzliches Blatt)

1. Arbeitsfeld/ Arbeitsbedingungen

2. Arbeitsbeziehung/ Zusammenarbeit/ Führung und Leitung

3. Förderung/ Entwicklung

.....
Unterschrift Mitarbeiter/in

.....
Unterschrift Vorgesetzte/r

Anlage 7.12.

Checkliste Feedback

Feedback heißt „Rückkopplung“ oder „Rückmeldung“ und bedeutet, dass Beobachtungen oder Gefühle, Erfahrungen oder Hypothesen, Erkenntnisse oder Ergebnisse an einen oder mehrere Gegenüber zurückgemeldet werden, damit die beteiligten Personen, Gruppen, Teams oder Organisationen davon lernen, Verfahrens- oder Verhaltensweisen verändern und damit ihre Prozesse justieren und optimieren können.

Feedback Geben

Schritte

1. Was beobachte (sehe, höre, ...) ich?
(Sehen: Verhalten, Interaktionen, Muster, Regeln, Strukturen)
2. Wie wirkt das auf mich, wie erkläre ich mir das?
(Urteilen: Empfindungen, Hypothesen, Einschätzungen)
3. Was empfehle ich?
(Handeln: Wertschätzung formulieren, das Wichtigste zusammenfassen, Empfehlung geben)

Regeln

- ▷ Nur eigene Beobachtungen, kein Bezug auf andere („Ich-Botschaften“)
- ▷ Immer auf konkrete Ereignisse und Verhaltensweisen beziehen, nicht Eigenschaften
- ▷ Eindrücke beschreiben, nicht analysieren, bewerten, beurteilen oder kritisieren
- ▷ Möglichst differenzieren, klar und präzise formulieren, keine „All-Aussagen“
- ▷ Aussagen als subjektive Sichtweise, nicht „objektive Wahrheit“ verstehen
- ▷ Ehrlich, offen, transparent, nicht schönen oder schonen, aber wertschätzend
- ▷ Innere Verfassung des/r Empfängers/in und Tragfähigkeit der Beziehung berücksichtigen
- ▷ Umkehrbarkeit: Was ich dem/r Empfänger/in sage, soll auch mir gesagt werden können

Feedback Nehmen

Schritte

1. Kurzes Resümee („Quittieren“)
(Sehen: Welches sind die wichtigsten Punkte, die ich aufgenommen habe ?)
2. Wie Kommentar („Einblick geben“)?
(Urteilen: Wie geht es mir damit? Was löst es bei mir aus? Was war mir bekannt? Was haben mir schon andere gesagt? Was ist für mich neu? Was überrascht mich?)
3. Was empfehle ich („Prioritäten setzen“)?
(Handeln: Was beschäftigt mich besonders? Was will ich besonders gut überprüfen?)

Regeln

- ▷ Zuhören, ggf. nachfragen oder um Beispiele/ Konkretisierung bitten
- ▷ Keine Kommentierung, Erklärung, Rechtfertigung, Diskussion
- ▷ Beobachtungen, Gedanken, Bewertungen sind Informationen aus der Sicht des anderen, keine „objektiven Wahrheiten“
- ▷ Um Emotionen zurückzunehmen, nicht sofort antworten, sondern erst nachdenken, Reden über Feed-Back später
- ▷ Bedanken für Hinweise, Ideen, Impulse