



BISTUM  
TRIER

**Leitfaden zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen  
im Bischöflichen Generalvikariat  
und in diözesanen Dienststellen des Bistums Trier**

**Stand: 01.09.2020**

# I Das Mitarbeitergespräch: Ziel, Form und Regelungen

## Ziel

Ziel der Mitarbeitergespräche ist es, aufbauend auf dem dienst- und arbeitsrechtlichen Rahmen, den gemeinsamen Erfolg und die Arbeitszufriedenheit zu fördern.



## Gesprächsform

Das Mitarbeitergespräch ist grundsätzlich ein verbindliches Führungsinstrument und ergänzt die bestehende Struktur der Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

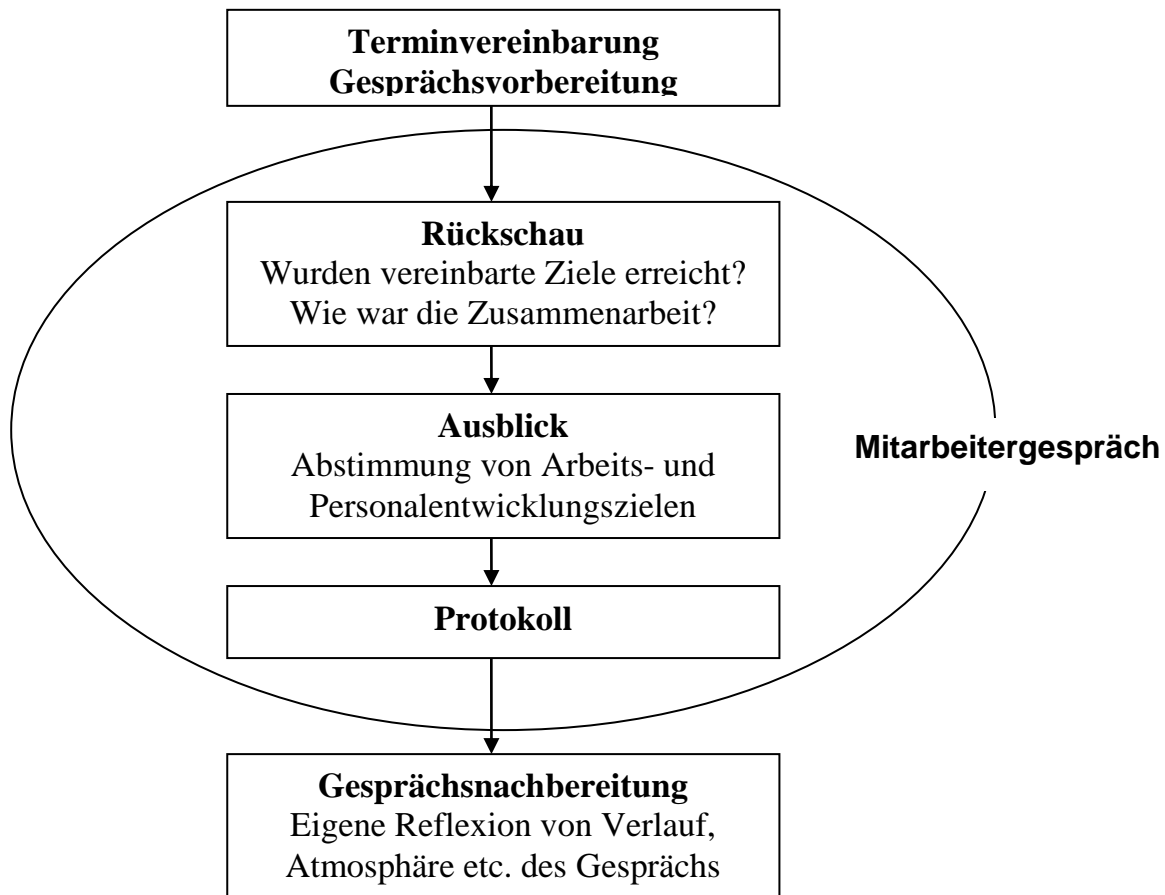
Das Mitarbeitergespräch ist ein „Vier-Augen-Gespräch“; es findet einmal jährlich zwischen dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin und dem/der jeweiligen Vorgesetzten statt und wird im partnerschaftlichen Dialog geführt.

Die Gesprächsinhalte sind vertraulich zu behandeln.

Das Mitarbeitergespräch rückt die persönliche Arbeitssituation der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters sowie die Anforderungen der Organisation in den Mittelpunkt. Es fördert die Verknüpfung der Ziele des jeweiligen Arbeitsbereiches mit der persönlichen Berufsbiographie. Im Mitarbeitergespräch übernimmt die bzw. der Vorgesetzte in ihrer bzw. seiner Aufgabe als Führungskraft die Rollen des „ersten Organisations- und Personalentwicklers für seinen Bereich“.

Vereinbarungen, die im Mitarbeitergespräch von Vorgesetzten mit Mitarbeitenden getroffen werden, erfordern eine beiderseitige Zustimmung aus eigener Überzeugung.

## Ablauf und Gesprächsstruktur



## Vorbereitung und Durchführung

Bitte nutzen Sie die in Kapitel II angeführten Leitfragen, um sich auf das Mitarbeitergespräch vorzubereiten. In ihrer Abarbeitung führen sie systematisch zu den am Schluss des Gesprächs zu formulierenden Zielvereinbarungen.

Die getroffenen Zielvereinbarungen dokumentieren Sie bitte in der Protokollvorlage. Das Gesprächsprotokoll wird am Ende des Gesprächs von beiden Gesprächsteilnehmern unterschrieben. Die Gesprächspartner erhalten je ein Exemplar. Das Protokoll ist strikt vertraulich zu behandeln und für Dritte unzugänglich aufzubewahren. Das Protokoll findet keinen Eingang in die Personalakte. Bei einem Stellenwechsel der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters werden die Unterlagen vernichtet.

## Ergebnis

Am Ende eines „gelungenen“ Mitarbeitergesprächs stehen zwei Gewinne(r):  
Erstens der Gewinn für die einzelne Mitarbeiterin bzw. den einzelnen Mitarbeiter in Form von Zielklarheit, Personalentwicklungsperspektiven und des persönlichen Einbringens in die Entwicklung der Einrichtung/Dienststelle/Organisationseinheit.  
Zweitens der Gewinn für die Einrichtung/Dienststelle/Organisationseinheit in Form von einem zu erwartenden Arbeitseinsatz der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters, der passgenau auf die Ziele oder aktuellen Anforderungen der Dienststelle, Einrichtung bzw. Organisationseinheit abgestimmt ist.

## **Was tun, wenn ein Konflikt zwischen den Gesprächsbeteiligten besteht?**

Ein Angebot der Konfliktbearbeitung im Falle von aktuell vorhandenen Konflikten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern, die die Durchführung von Mitarbeitergesprächen erschweren, stellt das Beschwerdemanagement im SB 1.4 (aktuell: Frau Anne Ferner-Steuer) zur Verfügung:

Frau Ferner-Steuer nimmt die Konflikthanliegen auf und klärt mit den Konfliktbeteiligten, ob und in welcher Form sie eine Unterstützung zur Konfliktlösung wahrnehmen möchten. Entsprechend koordiniert sie den Kontakt zu dem externen Mediator (s.u.), der die evtl. notwendigen Konfliktgespräche durchführt.

Frau Ferner-Steuer unterliegt bzgl. der ihr zugetragenen Konfliktinformationen der Schweigepflicht. Sie nimmt nur dann mit dem Generalvikar Kontakt auf, wenn der Wunsch der Konfliktbeteiligten geäußert wird, das Mitarbeitergespräch auszusetzen, da dies vom Generalvikar dann entsprechend verfügt werden muss. In diesem Fall wird lediglich Auskunft über Verlauf und Status des Konflikts im Sinne reiner Prozessinformationen erteilt, nicht über die Inhalte des Konflikts – es sei denn, die Konfliktbeteiligten würden dies wünschen.

### Externer Berater:



Als externen Mediator haben wir Herrn Hans-Jörg Hayer gewinnen können. Herr Hayer begleitet seit einigen Jahren auf Anfrage Konfliktlösungsprozesse im Bistum Trier. Über die Teilnehmer an diesen Konfliktlösungsprozessen haben wir positive Rückmeldungen zu seiner Person und seiner Kompetenz erhalten. Weitere Informationen stehen Ihnen auf [www.hjhayer.de](http://www.hjhayer.de) zur Verfügung.

## II Leitfragen

### 1. Rückschau

Schauen Sie gemeinsam zurück und reflektieren Sie Ihre Arbeitsergebnisse, die Bedingungen Ihrer Arbeit sowie Ihre Zusammenarbeit.

<b>Leitfragen Mitarbeiterin/Mitarbeiter</b>	<b>Leitfragen Vorgesetzte/Vorgesetzter</b>
<p><i>Zur Regelarbeit:</i></p> <p>Bin ich mit meinen Arbeitsergebnissen und meiner Arbeitsleistung zufrieden?</p> <p>Sind die Arbeitsschwerpunkte richtig gewählt?</p> <p><i>Zu getroffenen Zielvereinbarungen aus dem letzten Mitarbeitergespräch:</i></p> <p>Inwieweit wurden die vereinbarten Ziele erreicht?</p> <p><i>Zu Regelarbeit und Zielen:</i></p> <p>Was lief besonders gut und hat noch Relevanz? Was hat mir besonders Freude gemacht? Was ist mir besonders leicht gefallen? Welche Erfolge sehe ich?</p> <p>Was lief nicht so gut? Wo gab es welche Probleme? Was scheiterte?</p> <p>Welche Umstände haben die Arbeit gefördert bzw. behindert?</p> <p><i>Zur Zusammenarbeit:</i></p> <p>Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit meiner bzw. meinem Vorgesetzten? Welche Rückmeldung möchte ich ihr/ihm geben im Hinblick auf Zusammenarbeit und Leitung?</p>	<p><i>Zur Regelarbeit:</i></p> <p>Bin ich mit den Arbeitsergebnissen und der Arbeitsleistung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zufrieden?</p> <p>Sind die Arbeitsschwerpunkte der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters richtig gewählt?</p> <p><i>Zu getroffenen Zielvereinbarungen aus dem letzten Mitarbeitergespräch:</i></p> <p>Inwieweit wurden die vereinbarten Ziele erreicht?</p> <p><i>Zu Regelarbeit und Zielen:</i></p> <p>Was lief besonders gut? Welche Erfolge gab es?</p> <p>Was lief nicht so gut und ist heute noch relevant? Wo gab es welche Probleme? Was scheiterte?</p> <p>Welche Umstände haben die Arbeit gefördert bzw. behindert?</p> <p><i>Zur Zusammenarbeit:</i></p> <p>Wie erlebe ich die Kommunikation und Kooperation mit meiner bzw. meinem Mitarbeiter/in? Welche Rückmeldung möchte ich ihr/ihm geben im Hinblick auf Zusammenarbeit und Unterstützung meiner Leitungsaufgabe?</p>

## 2. Ausblick

Schauen Sie gemeinsam auf die aktuellen Ziele und Aufgaben(-schwerpunkte) Ihrer Einrichtung, Dienststelle bzw. Organisationseinheit. Tauschen Sie sich über die Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters aus.

Stimmen Sie dann gemeinsam Arbeitsziele und evtl. damit verbundene Unterstützungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen ab.

<b>Leitfragen Mitarbeiterin/Mitarbeiter</b>	<b>Leitfragen Vorgesetzte/Vorgesetzter</b>
<p><i>Zur Weiterentwicklung der Organisation:</i></p> <p>Was sind die aktuellen Ziele und Aufgaben bzw. Aufgabenschwerpunkte meiner Einrichtung, Dienststelle bzw. Organisationseinheit?</p> <p>Welche Ziele oder Aufgabenschwerpunkte der Einrichtung, Dienststelle bzw. Organisationseinheit berühren vor allem mein Aufgabengebiet?</p> <p><i>Zur eigenen beruflichen Weiterentwicklung:</i></p> <p>Welche beruflichen Entwicklungsziele habe ich?</p> <p>Welche Fähigkeiten habe ich, die besonders gefordert und gefördert werden könnten?</p> <p>Welche Organisationsziele interessieren und reizen mich daher besonders?</p> <p>Welche Unterstützungen und Rahmenbedingungen wären für die Arbeit an den Zielen hilfreich?</p> <p><i>Zur Zielvereinbarung:</i></p> <p>Welche konkreten Arbeitsziele vereinbare ich für das nächste Jahr?</p> <p>Welche Unterstützungs- oder Personalentwicklungsmaßnahmen erhalte ich dazu?</p>	<p><i>Zur Weiterentwicklung der Organisation:</i></p> <p>Was sind die aktuellen Ziele und Aufgaben bzw. Aufgabenschwerpunkte meiner Einrichtung, Dienststelle bzw. Organisationseinheit?</p> <p>Zur Erreichung welcher Ziele oder Aufgabenschwerpunkte meiner Einrichtung, Dienststelle bzw. Organisationseinheit ist ein Arbeitseinsatz der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters besonders wichtig oder hilfreich?</p> <p><i>Zur Personalentwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters:</i></p> <p>Welche beruflichen Entwicklungsperspektiven sehe ich für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter?</p> <p>Welche Stärken und Entwicklungspotentiale hat der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin?</p> <p>Welche Organisationsziele reizen die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter besonders?</p> <p>Welche Unterstützungen und Rahmenbedingungen wären bereitzustellen?</p> <p><i>Zur Zielvereinbarung:</i></p> <p>Welche Ziele soll die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter erreichen? Wie lassen sich die Ziele überprüfen?</p> <p>Welcher Zeitraum, welche Unterstützungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen braucht er/sie zur Zielerreichung? Wer ist für die Rahmenbedingungen verantwortlich?</p> <p>Wie kann ich meine Mitarbeiterin bzw. meinen Mitarbeiter bei der Umsetzung der Ziele unterstützen?</p>

### **III Protokollformular Mitarbeitergespräch**

Auf den nachfolgenden zwei Seiten finden Sie das Protokollformular zur Durchführung der Mitarbeitergespräche.

Wenn Sie mehr als zwei Ziele vereinbaren, können Sie Blatt 2 entsprechend oft ausdrucken. Wir empfehlen, nicht mehr als drei Ziele pro Mitarbeitergespräch zu vereinbaren.

# Protokoll Mitarbeitergespräch

<b>Dienststelle/ Einrichtung</b>		<b>Mitarbeiterin/ Mitarbeiter</b>	
<b>Gesprächs- termin</b>		<b>Vorgesetzte/ Vorgesetzter</b>	

<b>Ziel</b>			
	Angebunden an die Aufgaben und Ziele der Dienststelle/Einrichtung:	Ziel ist erreicht wenn (Messkriterien):	
	Meilenstein am: (optional)	Ziel wird erreicht am:	
Unterstützungselemente (z.B. durch Vorgesetzte/n, Kooperationsmöglichkeiten oder Personalentwicklungsmaßnahmen):			

---

Ort, Datum

Unterschrift Vorgesetzte/r

Unterschrift Mitarbeiter/in

## ***Zielevaluation [beim folgenden Mitarbeitergespräch auszufüllen]:***

Inwieweit wurde das Ziel erreicht?
Gründe für Zielerreichung:
Gründe für nicht oder teilweise erreicht (selbst beeinflusst und nicht selbst beeinflusst):
Ideen und Vorschläge zur Weiterentwicklung:

*Unterschriften zur Zielevaluation:*

---

Ort, Datum

Unterschrift Vorgesetzte/r

Unterschrift Mitarbeiter/in



Ziel	
Angebunden an die Aufgaben und Ziele der Dienststelle/Einrichtung:	Ziel ist erreicht wenn (Messkriterien):
Meilenstein am: (optional)	Ziel wird erreicht am:
Unterstützungselemente (z.B. durch Vorgesetzte/n, Kooperationsmöglichkeiten oder Personalentwicklungsmaßnahmen):	

---

Ort, Datum

Unterschrift Vorgesetzte/r

Unterschrift Mitarbeiter/in

**Zielevaluation [beim folgenden Mitarbeitergespräch auszufüllen]:**

Inwieweit wurde das Ziel erreicht?
Gründe für Zielerreichung:
Gründe für nicht oder teilweise erreicht (selbst beeinflusst und nicht selbst beeinflusst):
Ideen und Vorschläge zur Weiterentwicklung:

*Unterschriften zur Zielevaluation:*

---

Ort, Datum

Unterschrift Vorgesetzte/r

Unterschrift Mitarbeiter/in

**Ansprechpartner:**

Für Fragen zum Instrument Mitarbeitergespräch:

*Dr. Thorsten Hoffmann*  
SB 2.2 – Personalentwicklung  
thorsten.hoffmann@bgv-trier.de  
0651-7105-295

*Frank Kilian*  
SB 1.1 – Strategie- und Organisationsentwicklung  
frank.kilian@bgv-trier.de  
0651-7105-197

Für Fragen zum Konfliktlösungsangebot:

*Anne Ferner-Steuer*  
SB 1.4 – Beschwerdemanagement  
karin.mueller-bauer@bgv-trier.de  
0651-7105-404

Lenkungsverantwortung:

*Andrea Gerards*  
Direktorin SB 2 – Personalplanung und -entwicklung  
andrea.gerards@bgv-trier.de  
0651-7105-550

*Manfred Wagner*  
Direktor SB 1 – Ziele und Entwicklung  
manfred.wagner@bgv-trier.de  
0651-7105-456

Aktuelle Informationen zum Mitarbeitergespräch sowie weiterführende Informationen zu Qualifizierungsmaßnahmen und Unterstützungssystemen (z. B. Coaching / Supervision) finden Sie auch auf der Homepage des Arbeitsbereichs Personalentwicklung: [www.personalentwicklung.bistum-trier.de](http://www.personalentwicklung.bistum-trier.de)