

Leitfaden für das  
Regelmäßige Mitarbeitendengespräch  
in der  
Evangelischen Kirche von Westfalen

# Arbeitshilfe der Evangelischen Kirche von Westfalen

Herausgegeben vom Landeskirchenamt der  
Evangelischen Kirche von Westfalen  
Altstädter Kirchplatz 5  
33602 Bielefeld  
Tel.: 0521/594-0, Fax: 0521/594-136

Redaktion: Dr. Peter Böhlemann  
Gesamtherstellung: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld 2016

Leitfaden für das  
Regelmäßige Mitarbeitendengespräch  
in der  
Evangelischen Kirche von Westfalen



# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	5
Leitfaden Regelmäßiges Mitarbeitendengespräch in der Evangelischen Kirche von Westfalen	
Was ist das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch?	6
Worum geht es?	6
Warum dieser Begriff?	6
Warum sind Regelmäßige Mitarbeitendengespräche notwendig?	7
Was nicht gemeint ist ...	7
Was ist beabsichtigt?	7
Gewinn für beide Seiten	8
Form	9
Durchführung	10
Schwerpunkte	10
Kultur	10
Diversity Management und Gender Mainstreaming	11
Rahmenbedingungen	12
Vorbereitung	13
Ablauf	14
Nachbereitung	16
Vorbereitungsbogen zum Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch	17
Protokoll (Vereinbarungen) zum Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch	20



Liebe Brüder und Schwestern!

Vor etwas mehr als zehn Jahren haben wir das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch als Leitungsinstrument in unserer westfälischen Landeskirche eingeführt. Das war der Anlass für eine Befragung der Superintendentinnen und Superintendenden und der Leitungsverantwortlichen in kirchlichen Einrichtungen. Die Ergebnisse sind eindeutig und erfreulich. Die Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche haben sich bisher sehr bewährt. In den Ämtern und Werken und fast allen Kirchenkreisen und landeskirchlichen Schulen werden sie geführt, ebenso in vielen kirchlichen Verwaltungen, Kindergärten und Gemeinden. Nahezu alle Befragten sind der Meinung, dass sie sich positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und das Klima in der Einrichtung oder im Kirchenkreis ausgewirkt haben.

Vielleicht ist die Behauptung ein wenig gewagt, aber der Eindruck hat sich in den letzten Jahren verstärkt, dass wir in der Landeskirche auch mithilfe der Mitarbeitendengespräche eine Kommunikationskultur entwickelt haben, die Kontroversen benennt und aushält und vom Bemühen um Transparenz geprägt ist. Diesen gemeinsamen Weg sollten wir fortsetzen, um mit Gottes Hilfe seine Kirche zu gestalten.

Da für die Durchführung der Gespräche in der Regel dieser Leitfaden verwendet wird, wurde er geringfügig überarbeitet und aktualisiert. Der Bogen auf den Seiten 18 und 19 soll den am Gespräch Beteiligten bei der Vorbereitung und Durchführung helfen. Er ist als Anregung gedacht, um das Gespräch zu strukturieren und mit Inhalt zu füllen. Sie können frei damit umgehen und den jeweiligen Gesprächsverlauf den Gegebenheiten vor Ort anpassen.

Am Ende des Gesprächs können Zielvereinbarungen getroffen werden, wenn sich dies im Verlauf ergeben sollte. Sie sind aber nicht vorrangiges Ziel des Regelmäßigen Mitarbeitendengesprächs. Viel wichtiger sind gegenseitige Wahrnehmung, Rückmeldungen und Verständigung über Perspektiven und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.

Gute Gespräche und einen geistvollen Austausch wünscht Ihnen

Ihre



Annette Kurschus,  
Präses der Evangelischen Kirche von Westfalen

## Regelmäßiges Mitarbeitendengespräch in der Evangelischen Kirche von Westfalen

Was ist das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch?

Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch ist ein grundlegendes Leitungsinstrument und wesentlicher Baustein der Personalentwicklung in der EKvW.

Es soll auf allen Leitungsebenen der Wahrnehmung und Förderung von Mitarbeitenden dienen und über die üblichen Kontakte hinaus die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden verbessern.

Worum geht es?

- Den Menschen wahrnehmen
- Gaben erkennen
- Potenzial fördern

Die oder der Vorgesetzte spricht mit den Mitarbeitenden über deren berufliche Situation und Entwicklung mit dem Ziel, die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsergebnisse und die Zusammenarbeit zu würdigen und zu verbessern. Dazu gehört auch, Gaben zu erkennen und zu benennen, sich auf Ziele zu verständigen und Kriterien zu verabreden, die eine angemessene Einschätzung und Beurteilung der Ergebnisse ermöglichen.

Die Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche haben unabhängig von aktuellen Anlässen die **berufliche und persönliche Situation der Mitarbeitenden** im Blick.

Warum dieser Begriff?

- Andere Begriffe

Die Bezeichnung „Regelmäßiges Mitarbeitendengespräch“ drückt aus, dass es sich hierbei um ein **strukturiertes und in festen zeitlichen Abständen organisiertes Gespräch** zwischen zwei Menschen handelt, die zueinander in einem Dienstverhältnis stehen.

**Andere Begriffe** mit zum Teil unterschiedlichen Akzenten sind: „Orientierungsgespräch<sup>1</sup>, Mitarbeitendendienstjahresgespräch<sup>2</sup>, Jahresdienstgespräch<sup>3</sup>,

*1 Evangelische Landeskirche in Baden.*

*2 Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern.*

*3 So lautete die Bezeichnung innerhalb der EKvW während der ersten Erprobungsphase in einigen Kirchenkreisen.*



Personalentwicklungsgespräch<sup>4</sup>, Zielvereinbarungs- oder Personalführungsgespräch“ usw.

Warum sind Regelmäßige Mitarbeitendengespräche notwendig?

Zur Führung und Zusammenarbeit in der Kirche gehören **offene und wertschätzende Kommunikation** und Voneinanderwissen ebenso wie transparente und **verlässliche Strukturen**. Dabei ergeben sich viele Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, die in der Regel einen aktuellen Anlass haben und für grundsätzliche Fragen nicht immer Raum bieten. Die Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche gewährleisten, dass auch Fragen der Zusammenarbeit mit den einzelnen Mitarbeitenden, Probleme und Erfordernisse ihrer Aufgabengebiete, die Ergebnisse, längerfristige Ziele und die Qualität der Arbeit in überschaubaren Zeitabständen thematisiert werden.

Was nicht gemeint ist ...

Es handelt sich bei dem Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch nicht um ein anlassbedingtes Gespräch zur Konfliktlösung oder Ähnliches. Es dient auch nicht der persönlichen oder dienstlichen Beurteilung.

Für beide Seiten muss klar sein, es geht um einen regelmäßigen und fairen Dialog zwischen zwei gleichberechtigten Gesprächspartnern. Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch ist **kein Kontroll- und kein Beurteilungsinstrument** – weder für die direkten noch für die nächsthöheren Vorgesetzten.

Was ist beabsichtigt?

- Intention

Die Evangelische Kirche von Westfalen möchte mit dem Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch mehr **Transparenz, Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit und eine verbesserte Kommunikation** zwischen allen Dienstebenen erreichen und so Leitung als einen der „ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienst“<sup>5</sup> wahrnehmen.

---

4 Abgekürzt „PE-Gespräch“ in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Hannovers.

5 „Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes“ (Barmer Theologische Erklärung, These IV).

- Ziele

Regelmäßige Mitarbeitendengespräche haben als geistlich zu verantwortendes Geschehen das Ziel, dass die Kirche ihren Auftrag erfüllt. Sie dienen der gegenseitigen **Achtung und Wahrnehmung der verschiedenen Glieder am Leib Christi** – auch und gerade, wenn diese in einem innerkirchlichen Dienstverhältnis zueinander stehen.

Eine wesentliche Absicht dabei ist die Motivation und die konkrete Förderung der Mitarbeitenden in ihrer **persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung**. Regelmäßige Mitarbeitendengespräche stärken die **Zusammenarbeit** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, ermöglichen eigene Standortbestimmungen, ermutigen einander durch positive Rückmeldungen und konstruktive Kritik zur Weiterentwicklung und verbessern insgesamt die **Personalentwicklung** in der Kirche.

#### Gewinn für beide Seiten

Anliegen und Ziele des Regelmäßigen Mitarbeitendengesprächs sind erreicht, wenn beide Seiten es rückblickend als motivierend und gewinnbringend erlebt haben.

Der Gewinn für die Mitarbeitenden besteht darin, dass eigene Stärken und Geleistetes wahrgenommen und Handlungsziele benannt werden. Außerdem können **Perspektiven eröffnet, Fortbildungen vereinbart** und Arbeitsfelder und Aufgaben den Fähigkeiten und vereinbarten Schwerpunkten entsprechend gestaltet werden.

Der Gewinn für die Vorgesetzten liegt in der besseren Kenntnis der Mitarbeitenden und der Möglichkeit zur individuellen **Förderung** und langfristigen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit. Sie können ihr leitendes Handeln durch **Zielvereinbarungen** gestalten.

Beide Beteiligten profitieren auch vom gegenseitigen **Feedback**, einer vertrauensvollen Atmosphäre und gemeinsamen Absprachen.

## Form

- Vier-Augen-Gespräch

Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch führen eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter oder jemand, die oder der von ihnen beauftragt ist, als **Vier-Augen-Gespräch** jeweils mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter. Bei den Vorgesetzten soll es sich dabei um **direkte Vorgesetzte** oder deren Vertretung handeln. Für Pfarrerinnen und Pfarrer sind die jeweilige Superintendentin oder der Superintendent zuständig beziehungsweise die Amtsleiterin oder der Amtsleiter.

- Wer mit wem?

Bei der Frage, wer als Vorgesetzte oder Vorgesetzter zu verstehen ist, sind die besonderen Strukturen der Einrichtung und die jeweiligen Befugnisse der oder des Gesprächsführenden von Bedeutung. So setzt etwa die Diskussion von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten voraus, dass die oder der Vorgesetzte in der Struktur der Einrichtung entsprechende Einflussbeziehungsweise Entscheidungsmöglichkeiten hat.

Für einen Kirchenkreis würde sich beispielsweise folgende **Gesprächsabfolge** anbieten: Die Superintendentin führt das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch mit einem Gemeindepfarrer, der mit der Leiterin einer kirchengemeindlichen Kindertagesstätte, die wiederum mit ihren Mitarbeitenden.

- Dauer, Turnus

Das Gespräch dauert in der Regel **anderthalb bis zwei Stunden** und sollte je nach Gegebenheiten in einem regelmäßigen Turnus durchgeführt werden. In der Erprobung hat sich bisher der **Ein-Jahres-Abstand** sehr bewährt. In größeren Kirchenkreisen oder Einrichtungen ist auch ein **Zwei-Jahres-Abstand** möglich.

## Durchführung

- Terminvereinbarung
- Vorbereitungsbogen
  
- Störungsfreiheit

Für das Zustandekommen und die Durchführung der Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche ist die oder der Vorgesetzte verantwortlich.

Die Termine dafür sind mindestens **4 Wochen vorher** zu vereinbaren und unmittelbar schriftlich zu bestätigen. Mit der Bestätigung erfolgt auch die Zusendung des Vorbereitungsbogens.<sup>6</sup>

Raum- und Terminwahl sollten Störungen – etwa durch Telefonanrufe – ausschließen.

Wenn es der Gesprächsverlauf notwendig erscheinen lassen sollte, dass aktuell ein wichtiges seelsorgliches Gespräch oder ein Konfliktgespräch anliegen, muss dafür ein anderer Termin vereinbart werden oder das Gespräch unterbrochen und eine **Fortsetzung** innerhalb der nächsten 14 Tage vereinbart werden.

## Schwerpunkte

- Rückblick
  
- Analyse
  
- Perspektiven

1. Ein gemeinsamer **Rückblick** auf den vergangenen Zeitraum zwischen dem vorherigen und jetzigen Gespräch hilft, Ergebnisse zu sichern, Fehler zu benennen und Zielkorrekturen vorzunehmen. Gleichzeitig kann er Erfolge und Schwierigkeiten sichtbar werden lassen und Veränderungsprozesse anregen.

2. Eine **Analyse** der gegenwärtigen Situation dient der Klärung und Mitteilung von Fragen und Erfahrungen bezüglich des beruflichen Rollenverständnisses, der Spiritualität und der Zusammenarbeit auf den verschiedenen Ebenen.

3. Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch legt einen Schwerpunkt auf die Eröffnung von zukünftigen **Perspektiven**. Klare Zielvereinbarungen, verbindliche Absprachen und Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung stehen dabei im Mittelpunkt.

## Kultur

Zur Kultur der Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche gehört die **respektvolle und annehmende Wahrnehmung und Anerkennung** des Gegenübers.

---

<sup>6</sup> Siehe Anhang S. 17–20.

- Feedback

Positive Rückmeldungen sind dabei eine wichtige Möglichkeit, um die Zusammenarbeit zu stärken und Mitarbeitende zu motivieren. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass das Feedback konkret und inhaltlich qualifiziert ist. Allgemeines Lob wie „Das haben Sie gut gemacht“ wirkt leicht gekünstelt und bewirkt wenig. Positives Feedback verlangt gute Vorbereitung und Fingerspitzengefühl, birgt aber die Chance zur Entwicklung. Negative Kritik wirkt dagegen schnell destruktiv oder lähmt Veränderungsprozesse – und das unabhängig von ihrer inhaltlichen Berechtigung.

- Atmosphäre

Wenn die Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche in vertrauensvoller und partnerschaftlicher Atmosphäre stattfinden, dienen sie auch insgesamt der **Kultur des Miteinanders** in der Kirche. Zu dieser Atmosphäre können gemeinsam erarbeitete Zielvereinbarungen und ehrliche gegenseitige Rückmeldungen beitragen.

- 180-Grad-Feedback

Dazu gehört auch, dass die oder der Vorgesetzte um eine Rückmeldung in Hinblick auf das eigene Leitungshandeln bittet (z.B. in Form der Frage: „Was kann ich in meinem Verhalten als Vorgesetzte tun oder verändern, um Sie besser zu unterstützen?“).

## Diversity Management und Gender Mainstreaming

- Leitprinzipien

Neben der beruflichen Gleichstellung von Frauen und Männern im Sinne eines Gender Mainstreamings ist in den Regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen das Leitprinzip eines Diversity Managements zu berücksichtigen.

- Definitionen

*„Diversität ist die Vielfalt von Unterschieden und Ähnlichkeiten bei Individuen, in Gruppen, Teams und Organisationen. Diversity Management versteht Unterschiedlichkeiten nicht als Störung, sondern fasst sie als Potenzial auf, managt sie bewusst und schafft Voraussetzungen für den konstruktiven Umgang mit Vielfalt. So wendet Diversity Management den Antidiskriminierungsauftrag ins Positive. Vielfalt wird als Ressource in der Organisation verstanden.“<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> Diana Klöpfer, Pfarrerin des Frauenreferates der EKvW, in: Zwischenbericht AG Diversity der Kirchenleitung, 2015.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beteiligung der oder des Gleichstellungsbeauftragten</li>   <li>▪ Diversity-sensibilisierung</li>   <li>▪ Ressourcen- und bedürfnisorientiert</li>         <li>▪ Rollen</li> </ul>	<p>Die oder der Gleichstellungsbeauftragte ist vor einer Einführung von Regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen zu informieren. Ihr oder ihm wird Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben.</p> <p>Für die Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche beinhaltet Diversity Management den Auftrag, Mitarbeitende zu einem diversitätssensiblen Arbeitsansatz zu motivieren. Vielfalt und Unterschiedlichkeit sollten von beiden Gesprächsseiten einerseits als Ressource und Chance gewürdigt werden, andererseits hinsichtlich der unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Dies sollte den Gesprächsführenden auch in ihrer Kommunikation miteinander bewusst sein.</p> <p>Erlebte Benachteiligungen oder Rollenzuweisungen aufgrund der individuellen Diversität des einzelnen Mitarbeitenden sollten im Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch offen angesprochen und Möglichkeiten zu ihrer Überwindung erörtert werden.</p>
<p>Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voraussetzungen</li>         <li>▪ Zahl</li>         <li>▪ Vertraulichkeit</li>         <li>▪ Mitarbeitervertretung</li> </ul>	<p>Die Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche sollen nur von Vorgesetzten geführt werden, die an einer entsprechenden <b>Schulung</b> teilgenommen haben. Alle an den Gesprächen Beteiligten sind neben diesem Leitfaden auch durch entsprechende <b>Informationsveranstaltungen</b> zu unterrichten.</p> <p>Vorgesetzte sollten <b>nicht mehr als 20–25</b> Regelmäßige Mitarbeitendengespräche im Jahr führen. Wenn die Zahl wesentlich höher liegt, sind <b>Stellvertretende</b> mit der Durchführung zu beauftragen und zu schulen oder ggf. auch die Zeiträume zwischen den Gesprächen auf maximal zwei Jahre zu verlängern.</p> <p>Regelmäßige Mitarbeitendengespräche unterliegen der <b>Vertraulichkeit</b>. Sie sind grundsätzlich als Vier-Augen-Gespräche zu führen. Gesprächsinhalte dürfen nur dann an Dritte weitergegeben werden, wenn darüber Einvernehmen hergestellt wurde.</p> <p>Vor einer Einführung von Regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen ist die <b>Mitarbeitervertretung</b> zu beteiligen.</p>

<p>Vorbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationsveranstaltungen</li> <li>▪ Vorbereitungsbogen</li> <li>▪ Im Vorfeld zu klärende Fragen</li> </ul>	<p>Für beide Seiten ist eine gründliche Vorbereitung notwendig. Dazu gehören neben der persönlichen Vorbereitung etwa mit diesem Leitfaden auch <b>Einführungs- und Informationsveranstaltungen</b>. Vorgesetzte, die Regelmäßige Mitarbeitendengespräche durchführen, müssen vorher an einer Fortbildung dazu teilgenommen haben.</p> <p>Die persönliche Vorbereitung kann für beide Seiten mithilfe des dreigliedrigen Formulars erfolgen, das sich im Anhang dieses Leitfadens findet (S. 17–20).<sup>8</sup></p> <p>Vorgesetzte und Mitarbeitende sollten sich im Vorfeld des Gespräches mit Fragen beschäftigen wie den folgenden:</p>
<p>Anforderungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Was genau sind die Arbeitsaufgaben der oder des Mitarbeitenden?</i></li> <li>• <i>Wo liegen persönliche Stärken und Schwächen?</i></li> <li>• <i>Wie kann sie oder er Beruf, Familie und Glauben vereinbaren?</i></li> <li>• <i>Welche besonderen Belastungsfaktoren gibt es?</i></li> <li>• <i>Wie nehme ich die gesundheitliche Situation wahr?</i></li> <li>• <i>Welche zukünftigen Arbeitsziele werden verlangt und welche Hilfen zu ihrer Erreichung angeboten beziehungsweise erwartet?</i></li> </ul>
<p>Arbeitssituation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sind die benötigten Mittel und Materialien ausreichend vorhanden?</i></li> <li>• <i>Stimmen die äußeren Bedingungen?</i></li> <li>• <i>Wie ist der gegenseitige Informationsfluss?</i></li> <li>• <i>Welche Konflikte oder Spannungen gibt es?</i></li> </ul>
<p>Zusammenarbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gebe bzw. bekomme ich ausreichend Rückmeldung?</i></li> <li>• <i>Kann ich selber Kritik zulassen?</i></li> <li>• <i>Wie gehen wir mit gemeinsamen Konflikten um?</i></li> <li>• <i>Besteht Veränderungsbedarf bezüglich des persönlichen Entscheidungsspielraums oder der Vorgaben?</i></li> </ul>

---

<sup>8</sup> Dieses Formular und der Leitfaden können auch aus dem Internet ([www.evangelisch-in-westfalen.de](http://www.evangelisch-in-westfalen.de) – Downloadbereich) als PDF-Datei heruntergeladen werden.

## Entwicklungs- möglichkeiten?

- *Welche Möglichkeiten sind für die berufliche Entwicklung vorhanden?*
- *Was können beide Seiten für die Verwirklichung dieser Möglichkeiten tun?*
- *Welche Fortbildungen oder Schulungen sind sinnvoll?*

## Ablauf

### ▪ Eröffnung

Neben dem schon durch die Situation vorgegebenen äußeren Rahmen (Anfangs- und Schlussteil) kann sich das Gespräch in der Inhaltsphase entsprechend dem dreigliedrigen Vorbereitungsbogen an den drei Feldern orientieren: **Rückblick, Standortbestimmung (Gegenwart) und Zukunftsperspektiven.**

Für die **Eröffnungsphase** des Gesprächs muss der äußere Rahmen stimmen. Das Gespräch soll ungestört und in gastfreundlicher Atmosphäre stattfinden. Eine positiv zur Sprache gebrachte Wahrnehmung des Gegenübers oder eine freundliche Rückmeldung begünstigen den weiteren Verlauf. In der Eröffnungsphase können auch die wichtigsten Themen für das weitere Gespräch zusammengetragen werden. Hier soll deutlich werden, dass sich beide Gesprächspartner vorbereitet haben.

### ▪ Rückblick (Vergangenheit)

Bei der **Rückschau** hat zunächst die oder der Mitarbeitende Gelegenheit, Akzente zu setzen und ein Bild von sich zu entwerfen. Die oder der Vorgesetzte kann dies durch aktives Zuhören und strukturierendes Fragen unterstützen. Die rückblickend gewonnenen Erfahrungen sollten gemeinsam ausgewertet und für die Zukunft nutzbar gemacht werden. Welche Ziele sind erreicht worden? Was war förderlich, was hat gehindert? Auch die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten und den übrigen Mitarbeitenden kann hier angesprochen werden, ebenso die Kooperation mit anderen kirchlichen Organisationseinheiten („Schnittstellenproblematik“).



- Standortbestimmung (Gegenwart)

Bei der **Standortbestimmung** soll die persönliche Arbeitssituation der oder des Mitarbeitenden erörtert und Stärken und Schwächen angesprochen werden (Eigen- und Fremdwahrnehmung). Probleme sollten thematisiert und gegebenenfalls gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten gesucht werden.

Das berufliche Erleben steht hier im Mittelpunkt, dazu gehört in der Kirche auch die Frage nach der Verbindung und Vereinbarkeit von Glauben, Arbeit und Gesundheit. Sind die Ressourcen und Rahmenbedingungen so, dass sich die oder der Mitarbeitende dabei ausreichend unterstützt fühlt und entfalten kann? Was sollte daran oder auch an den beruflichen Aufgaben geändert werden?

Die oder der Mitarbeitende hat auch Anspruch auf ein inhaltlich qualifiziertes **Feedback** durch die oder den Vorgesetzten. Beide sollten darauf achten, Schwierigkeiten und Misserfolge als Lernchancen zu begreifen und positive Erfahrungen präzise zu benennen.

- Perspektiven und Ziele (Zukunft)

Im letzten Teil des Gesprächs geht es um **Perspektiven** für die nähere Zukunft. Welche Handlungsmöglichkeiten sind vorhanden? Was wollen Sie bis wann erreichen (Aufgaben, Zusammenarbeit, persönlich-spirituelle Entwicklung)? Was erwarten die beiden Gesprächspartner voneinander? Es ist sinnvoll, zukunftsorientierte Themen bevorzugt zu behandeln, denn dann stehen chancenorientierte und motivierend aufbauende Inhalte im Vordergrund (z. B. die Empfehlung von Fortbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen).

Hier sollen auch **Zielvereinbarungen** getroffen und mit den Zielen anderer (beispielsweise vorhandenen Leitbildern) abgestimmt werden. Darunter ist ein gemeinsamer Prozess und keine Vorgabe von Zielen durch Vorgesetzte zu verstehen.

Bei der **Formulierung von Zielen** ist darauf zu achten, dass sie möglichst konkret verfasst werden, nämlich in Bezug auf ihren Inhalt, Zeit, Ausmaß und ihre Überprüfbarkeit.

- Abschluss (Ergebnissicherung, Auswertung)

*Was will ich bis wann mit wem erreichen? Was hat sich verändert, wenn das Ziel erreicht ist? Welche Unterstützung ist zur Erreichung dieser Ziele notwendig (Fortbildung, Coaching, Supervision, Beratung usw.)? Was sind die nächsten Schritte?*

In der Abschlussphase des Gesprächs sind motivierende und positive Inhalte herauszuarbeiten. Vereinbarungen und Zielformulierungen sollten noch einmal benannt und nach Möglichkeit schriftlich festgehalten werden. Hier ist auch abzusprechen, welche Gesprächsinhalte weitergeleitet werden sollen.

Schließen sollte das Gespräch mit einer wechselseitigen Rückmeldung über den Verlauf. Wurde das Gesprächsziel erreicht? War es motivierend und hat die Zusammenarbeit gestärkt?

## Nachbereitung

- Protokoll

Die oder der Vorgesetzte erstellt ein vertrauliches **Protokoll**, das nicht Bestandteil der Personalakte sein darf und von der oder dem Mitarbeitenden gegenzuzeichnen ist und das ergänzt werden kann. In ihm sind Zielvereinbarungen, aber auch unterschiedliche Auffassungen festzuhalten. Das Protokoll wird in zweifacher Ausfertigung erstellt und von beiden Beteiligten unterschrieben und aufbewahrt. Es hat lediglich den Charakter einer Gedächtnisstütze für beide Seiten und darf für keinen anderen Zweck verwendet werden. Es ist in den Handakten aufzubewahren und nach dem Zeitpunkt des nächsten Gesprächs zu vernichten.

- Auswertung

Konkrete Erfahrungen mit den Regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen, ihrer Einführung, Durchführung und der Information über sie sollten unmittelbar vor Ort ausgewertet werden. Eine systematische Auswertung für die Landeskirche findet in zwei Kirchenkreisen unter externer Begleitung statt.

- Rechenschaft

Vorgesetzte haben über das Stattfinden der Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche gegenüber ihren Vorgesetzten beziehungsweise ihrer vorgesetzten Dienststelle Rechenschaft abzulegen.

# Vorbereitungsbogen

## zum Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch in der Evangelischen Kirche von Westfalen

Regelmäßige Mitarbeitendengespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind ein wichtiges Mittel zur Umsetzung der Grundsätze für Leitung und Führung und Zusammenarbeit in der EKvW mit folgenden Zielen:

- Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch dient zuerst der persönlichen *Wahrnehmung von Person und Arbeit* der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Dabei werden auch die Rollen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters auf den verschiedenen Ebenen (Kirchengemeinde oder kirchliche Einrichtung, Kirchenkreis und Landeskirche) geklärt, damit diese nicht unverbunden nebeneinanderstehen.
- Als Mittel der Personalförderung hat das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch die *Qualitätssicherung* kirchlichen Handelns zum Ziel. Auf die Qualität haben auch die vorhandenen *Ressourcen* (besondere Begabungen, Verhältnis von Nähe und Distanz zur Arbeit) *und Rahmenbedingungen* Einfluss, sodass sie im Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch beachtet werden müssen.
- Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch dient der Personalförderung, indem die Selbstständigkeit erhöht und die Eigenverantwortlichkeit gestärkt wird. Eine so reflektierte Berufspraxis dient insgesamt einer besseren *Motivation* der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Angesichts des hohen Anspruchs an die Rolle der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters kann auch die *Frage der persönlichen „Quellen“* eine Rolle spielen.
- Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch findet in einer positiv anerkennenden *Atmosphäre* statt und liefert insgesamt einen wichtigen Beitrag zum respektvollen Miteinander in der Kirche.

Dieser Bogen dient beiden Seiten als Vorbereitung. Er geht davon aus, dass das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch in einem festzulegenden (in der Regel jährlichen) Abstand geführt wird.

Ein Muster für das *Gesprächsprotokoll* ist auf der Rückseite abgedruckt.

Da Regelmäßige Mitarbeitendengespräche einen wichtigen Beitrag für die künftige Zusammenarbeit leisten, sollen die Ergebnisse relativ zeitnah dokumentiert werden.

Damit das Vereinbarte einen verbindlichen Charakter erhält, werden die getroffenen Vereinbarungen schriftlich festgehalten und mit der Unterschrift von beiden Seiten bestätigt. Unterschiedliche Auffassungen, abweichende Stellungnahmen werden ebenfalls dokumentiert. Bei der Abfassung des Protokolls wird Vertraulichkeit vereinbart.

## 1. Rückblick

In diesem Schritt können die Erfahrungen und Leistungen des vergangenen Jahres angesehen und analysiert werden. Sie können auch mit den vereinbarten Zielen verglichen werden. Basierend auf dieser Rückbesinnung werden Überlegungen und Planung für das nächste Jahr durchgeführt und dabei Ziele für das kommende Jahr vereinbart und neue Verabredungen verbindlich getroffen.

### A. *Was war los? Was ist geschehen?*

- Wichtige Aktivitäten oder Schwerpunkte im vergangenen Jahr.
- Was hat funktioniert, was stimmig? Wo konnten die eigenen Fähigkeiten besonders gut eingebracht werden?
- Was hat nicht funktioniert oder ist nicht so gut gelaufen (mögliche Gründe)?

### B. *Wie haben Sie die Zusammenarbeit erlebt und gestaltet?*

- ... mit den übrigen Mitarbeitenden Ihres Arbeitsbereiches?
- ... auf der Ebene der Gemeinde oder Einrichtung?
- ... mit der oder dem Vorgesetzten (Leistungs-Feedback)?
- ... auf der Ebene des Kirchenkreises und der Landeskirche?

## 2. Standortbestimmung

In diesem Teil des Gesprächs soll die persönliche Arbeitssituation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters erörtert, die Stärken, besonderen (Auf-)Gaben sowie positive Erfahrungen und Empfindungen besprochen werden. Es werden mögliche Lernfelder und Probleme angesprochen, und es wird gemeinsam nach Lösungen gesucht.

### A. *Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung*

- Wie geht es mir (beruflich, geistlich, familiär-persönlich, gesundheitlich)?
- Stärken, Schwächen.
- Wie erleben mich andere?

### B. *Feedback durch und an Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzten*

- In welcher Weise fühlen Sie sich von der Leitung gut oder zu wenig unterstützt?

### C. *Berufliche Situation*

- Arbeitsbedingungen (was fördert, hindert?), Klima (Konflikte, Belastungen).
- Zeiteinteilung (sind die Aufgaben zeitlich zu bewältigen?).
- Eigene berufliche Interessen.
- Aufgaben und deren Entwicklung.

## 3. Perspektiven und Ziele

Im letzten Teil des Gesprächs werden Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten für die nähere Zukunft erörtert, Zielvereinbarungen getroffen und ggf. mit vorhandenen Leitbildern abgestimmt. Ziele sollten möglichst konkret formuliert werden, nämlich in Bezug auf Inhalt, Zeit, Ausmaß und Überprüfbarkeit.

### A. *Was möchten Sie bis wann erreichen?*

- Perspektiven und Entwicklungschancen benennen.
- Konkrete Ziele und Vorhaben formulieren im Arbeitsbereich, im beruflichen (kirchlichen) Umfeld, in der persönlichen Entwicklung und Spiritualität, ggf. auch zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation.

### B. *Bedenken von Gesamtzielen der Gemeinde oder Einrichtung, Kirchenkreis und Landeskirche oder Trägerorganisation.*

### C. *Welche Unterstützung brauchen Sie zum Erreichen der Ziele?*

- Berufliche Fort- und Weiterbildung, Supervision, Beratung, Coaching.
- Mögliche Veränderung von Arbeitsbedingungen.
- Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.
- Welche Unterstützung kann die oder der Vorgesetzte geben?

### 1. Rückblick

A. *Was war los? Was ist geschehen?*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

B. *Wie haben Sie die Zusammenarbeit erlebt und gestaltet?*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 2. Standortbestimmung

A. *Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

B. *Feedback durch und an Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzten*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

C. *Berufliche Situation*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 3. Perspektiven und Ziele

A. *Was möchten Sie bis wann erreichen?*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

B. *Bedenken von Gesamtzielen der Gemeinde oder Einrichtung, Kirchenkreis und Landeskirche oder Trägerorganisation*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

C. *Welche Unterstützung brauchen Sie zum Erreichen der Ziele?*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Regelmäßiges Mitarbeitendengespräch in der EKvW

Name der/des Dienstvorgesetzten, bzw. der Vertreterin/des Vertreters:	Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters:
Datum des letzten Gesprächs:	Datum des protokollierten Gesprächs:
Termin für das nächste Gespräch:	Uhrzeit des protokollierten Gesprächs:

### Protokoll (Vereinbarungen):

Eine Einsichtnahme durch Dritte ist ausgeschlossen. Die Aufzeichnungen dürfen weder Bestandteil der Personalakte werden, noch darf sie die oder der Vorgesetzte ohne gegenseitiges Einverständnis an Dritte geben. Festgestellter Bedarf an Maßnahmen wird gesondert – im gegenseitigen Einverständnis – an die entsprechenden Stellen weitergeleitet (Fort- und Weiterbildung, Sonderaufträge, Vertretungen, Projektarbeit etc.).

\_\_\_\_\_  
Unterschrift der/des Dienstvorgesetzten

\_\_\_\_\_  
Unterschrift der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters



