KATHOLISCHE
KIRCHE
BISTUM LIMBURG

# Das Mitarbeitenden-Gespräch

## -Leitfaden zur Gesprächsführung-

## Bischöfliches Ordinariat

### Fachteam Personalbegleitung Stand 2026

## Gliederung

Der **Leitfaden für das Mitarbeiter/innen-Gespräch** gliedert sich in folgende Fragestellungen bzw. Punkte:

1. **Wozu führen wir Mitarbeiter/innen-Gespräche?**
2. **Was ist ein Mitarbeiter/innen-Gespräch?**
3. **Wie lässt sich das Mitarbeiter/innen-Gespräch gestalten?**
4. **Checkliste, Protokollbogen für das Mitarbeiter/innen-Gespräch**
5. **Anhang: Phasen des Mitarbeiter/innen-Gespräches**
   **Überblicksliste „Was ist zu tun...“**

## 1. Wozu führen wir Mitarbeiter/innen-Gespräche?

Führung und Zusammenarbeit im Bischöflichen Ordinariat werden im Wesentlichen geprägt durch Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern/innen. Die/der Vorgesetzte führt täglich Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern/innen, ihre Thematik bleibt jedoch meist auf den aktuellen Anlass in Verbindung mit den jeweiligen Arbeitsaufgaben beschränkt.

Bei Dienstbesprechungen werden Arbeitsaufgaben und Probleme der Zusammenarbeit in ihrem organisatorischen und zeitlichen Zusammenhang in einem größeren Kreis erörtert. Auch hier steht in der Regel die Beschäftigung mit der Sache in Form von koordinierender Planung oder Informationsweitergabe im Vordergrund. Auf die Belange einzelner Personen gezielt einzugehen, ist im Rahmen einer Dienstbesprechung nicht möglich.

Sinn und Zweck des Mitarbeiter/innen-Gespräches ist es daher, ein geeignetes Forum zu schaffen, in dem der/die Mitarbeiter/in als Mensch mit seinen/ihren individuellen Bedürfnissen und Erwartungen im Mittelpunkt steht. In einem offenen und vertrauensvollen Dialog hat der/die Vorgesetzte hier Gelegenheit, auf die Besonderheiten der Arbeitsfelder der/des einzelnen Mitarbeiterin/s, auf die Ergebnisse ihrer/seiner Arbeit, auf Fragen der gegenseitigen Zusammenarbeit sowie auf die weitere berufliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters ausführlich einzugehen.

Zentraler Bestandteil des Mitarbeiter/innen-Gesprächs ist die partnerschaftliche Reflexion der Zusammenarbeit. Vorgesetzte und Mitarbeiter/in geben sich gegenseitig

Rückmeldung über fördernde und hemmende Verhaltensweisen in der Zusammenarbeit und erhalten so die Chance, Selbst- und Fremdbild abzugleichen, d.h. den „blinden Fleck“ zu verkleinern. Die Qualität dieser Zusammenarbeit prägt maßgeblich die Qualität der Arbeitsergebnisse. Im Mitarbeiter/innengespräch ist daher Raum und Zeit, um sich über die Arbeitssituation, die Schwerpunkte in den Arbeitsfeldern sowie über die erreichten Resultate der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters auszutauschen. Hier kann erörtert werden, welche Leistungen in welchen Arbeitsfeldern erzielt wurden, wie sich diese Aufgabenschwerpunkte bzw. Anforderungen voraussichtlich in Zukunft verändern werden und welche Konsequenzen in Richtung beruflicher bzw. persönlicher Förderung sich daraus ergeben.

Für die Orientierung und das Engagement des/der Mitarbeiters/in bei der Arbeit sowie für die Identifikation mit dem Dienstgeber „Bischöfliches Ordinariat Limburg“ ist die Aussprache über Themen der persönlichen Arbeitssituation und des zwischenmenschlichen Miteinanders unverzichtbar und soll nicht dem Zufall überlassen bleiben.

## 2. Was ist ein Mitarbeiter/innen-Gespräch?

Aus dem bisher Gesagten ist deutlich geworden, dass das Mitarbeiter/innen-Gespräch kein alltägliches Gespräch ist, in dem beispielsweise die Erledigung einer konkreten Aufgabe im Vordergrund steht, „mal eben“ fachliche Fragen abgeklärt oder Termine abgesprochen werden etc..

Vielmehr handelt es sich beim Mitarbeiter/innen-Gespräch um ein geplantes und strukturiertes Gespräch, das nicht spontan „zwischendurch“ stattfindet, sondern anhand eines standardisierten Leitfadens von beiden Gesprächspartnern vorbereitet wird.

Im Mitarbeiter/innen-Gespräch soll Raum und Zeit sein für einen persönlichen Austausch, denn vieles Wichtige bleibt im Alltag unausgesprochen. Hier kann über die Faktoren der Arbeit und Zusammenarbeit gesprochen werden, für die im Alltag nicht genügend Zeit ist. Durch die Orientierung an einem standardisierten Leitfaden und die Schriftlichkeit der Vereinbarungen wird verhindert, dass das Gespräch belanglos oder unverbindlich bleibt.

Zusammenfassend handelt es sich beim Mitarbeiter/innen-Gespräch also um eine partnerschaftliche und ergebnisorientierte Aussprache zwischen Mitarbeiter/in und der/dem direkten Vorgesetzten.

## 3. Wie lässt sich das Mitarbeiter/innen-Gespräch gestalten?

Verantwortlich für das Zustandekommen des Mitarbeiter/innen-Gespräches ist die/der unmittelbare Vorgesetzte. Jede/r Mitarbeiter/in hat das Recht zu einem solchen Gespräch. Den Zeitpunkt der Durchführung vereinbaren die Gesprächspartner.

Das Mitarbeiter/innen-Gespräch wird in der Regel 1 x jährlich durchgeführt und stellt ausdrücklich keine „Leistungsbeurteilung“ dar. Inhalte dieses Gespräches sind vertraulich und dürfen Dritten gegenüber nicht offengelegt werden. Beide Gesprächspartner können jedoch vereinbaren, dass Teile des Gespräches an Dritte weitergegeben werden, wenn ihnen dies zur Unterstützung und Weiterentwicklung hilfreich erscheint (z.B. Information an „Personalentwicklung und - förderung“ bzgl. Fortbildung).

Die Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen werden so aufgezeichnet, dass am Ende nur eine gemeinsame Version in doppelter Ausfertigung besteht, um die sich beide Gesprächspartner bei der Abfassung bemühen. Die Aufzeichnungen unterstützen den verbindlichen Charakter des Gespräches, dienen dazu Missverständnissen vorzubeugen und können als Ausgangspunkt für das nächste Gespräch genutzt werden. Wenn zwischen zwei Gesprächen die Zusammenarbeit beendet wird, werden die Aufzeichnungen vernichtet.

Fundamentale Voraussetzung für das Gelingen eines Mitarbeiter/innen-Gespräches ist die beidseitige Bereitschaft zur Offenheit, Ehrlichkeit und zum Verständnis für die Gesichtspunkte des Gesprächspartners. Erst wenn sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter/innen im Gespräch ein echtes Interesse an der Meinung und Sichtweise des Gegenübers zeigen, indem sie nachfragen und aktiv zuhören, statt nur den eigenen Standpunkt durchzusetzen, ist ein partnerschaftlicher Dialog möglich.

## 4. Checkliste zur Vorbereitung und Führung von Mitarbeiter/innen- Gesprächen

Die Checkliste ist eine Hilfe bei der Vorbereitung und Durchführung eines Mitarbeiter/innen-Gesprächs. Sie enthält eine Sammlung von Anhaltspunkten und Leitfragen, die helfen sollen, das Gespräch besser zu strukturieren bzw. wichtige Aspekte nicht zu vergessen. Als Orientierungs- bzw. Handlungsrahmen hat die Checkliste Empfehlungscharakter. Damit soll gewährleistet sein, dass die Mitarbeiter/innen-Gespräche im Bischöflichen Ordinariat ein „einheitliches Gesicht“ bekommen. Dies schließt nicht aus, dass Führungskraft und Mitarbeiter/innen vor bzw. während des Gespräches schwerpunktmäßig die Fragen und Aspekte bestimmen, die ihnen besonders wichtig erscheinen.

## *Einstieg in das Mitarbeiter/innen-Gespräch:*

Was ist der Sinn und Zweck dieses Gespräches?

- Wie läuft das Gespräch ab? Wie gliedert sich das Gespräch?
- Welche Themen sind Bestandteil des Gespräches?
    - Arbeitssituation/Arbeitsschwerpunkte/Qualität der Arbeitsergebnisse
    - Gegenseitige Rückmeldung, Qualität der Zusammenarbeit
    - Entwicklungsmöglichkeiten, Förderbedarf/-wünsche
- Wie halten wir die Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen schriftlich fest?

## *Arbeitssituation, Arbeitsschwerpunkte, Qualität der Arbeitsergebnisse:*

- Wie erlebt der/die Mitarbeiter/in die persönliche Arbeitssituation?
- Was läuft gut, was weniger gut, welche Verbesserungsvorschläge hat der/die Mitarbeiter/in?
- In welchen Arbeitsfeldern und an welchen Aufgaben hat der/die Mitarbeiter/in in der vergangenen Arbeitsperiode schwerpunktmäßig gearbeitet?
  ***(siehe Stellenbeschreibung bzw. Protokoll des letzten Mitarbeiter/innen-Gespräches)***
- Welche Arbeitsergebnisse hat der/die Mitarbeiter/in in seinen/ihren Arbeitsfeldern und Aufgaben erzielt?
- Wie zufrieden ist der/die Mitarbeiter/in mit der Qualität der Arbeitsergebnisse?
- Worauf sind besonders gute oder weniger befriedigende Ergebnisse zurückzuführen?
- Wie zufrieden ist der/die Mitarbeiter/in mit seinem/ihrem Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum?
- Wie zufrieden ist der/die Mitarbeiter/in mit der Ausstattung des Arbeitsplatzes?
- Welche Arbeitsschwerpunkte werden für die nächste Arbeitsperiode vereinbart?
- Welche Ergebnisse werden im Hinblick auf die Qualität der Arbeit angestrebt?

KATHOLISCHE KIRCHE
BISTUM LIMBURG

## Aufzeichnungen zum Mitarbeiter/innen-Gespräch (I)

| **Mitarbeiter/in** | **Vorgesetzte/r** |
|---|---|
| Name: | Name: |
| Funktion: | Funktion: |
| Zusammenarbeit seit: | Datum: |

**Arbeitssituation, Arbeitsschwerpunkte, Qualität der Arbeitsergebnisse** (siehe Stellenbeschreibung bzw. Protokoll des letzten Mitarbeiter/innen-Gespräches)**:**

**Vereinbarungen über Arbeitssituation, Arbeitsschwerpunkte, Arbeitsergebnisse und künftige Projekte der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters:**

## *Gegenseitige Rückmeldung, Qualität der Zusammenarbeit*:

- Wie schätze ich als Vorgesetzte/r den/die Mitarbeiter/in ein? Welche Stärken nehme ich wahr, was ist positiv, was verbesserungswürdig?

    - Arbeitsmenge
    - Qualität der Arbeit
    - Umgang mit Vorgesetzten sowie externen und internen „Kunden“
    - Zusammenarbeit mit Kollegen/innen (Verhalten im Team)
    - Engagement, Einsatzbereitschaft, Arbeitsmotivation
    - Selbständigkeit, Verantwortungsbereitschaft
    - Innovationsbereitschaft (werden Verbesserungen vorschlagen?)
    - Servicementalität
    - Zielorientierung, Qualitäts- und Kostenbewusstsein
    - Falls Führungsaufgabe mit der Funktion verbunden ist: Führungsverhalten

- 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?

    - Klarheit in der Aufgabenstellung, der Ergebnisorientierung bzw. in der Formulierung von Erwartungen
    - Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung
    - Informationsverhalten (rechtzeitig und ausreichend?)
    - Entscheidungsverhalten (nachvollziehbar und konsequent?)
    - Vertretung der Interessen des Dezernates/der Abteilung/des Referates nach außen
    - Umgang mit Mitarbeitern/innen (wertschätzend, respektvoll?)
    - Gesprächsverhalten (Lob/Anerkennung, Kritik, Konfliktverhalten, Beratung, Förderung)
    - Mitgestaltungsmöglichkeiten, Umgang mit Verbesserungsvorschlägen
    - Vorbildfunktion

- Wie kann der/die Mitarbeiter/in sein/ihr Leistungsniveau erhalten bzw. verbessern?

- Welche Vereinbarungen werden in Bezug auf die Zusammenarbeit getroffen?

- Welche Veränderungen im Verhalten des/der Mitarbeiters/in bzw. im Verhalten des/der Vorgesetzten werden vereinbart?

KATHOLISCHE KIRCHE
BISTUM LIMBURG

## Aufzeichnungen zum Mitarbeiter/innen-Gespräch (II)

| **Mitarbeiter/in** | **Vorgesetzte/r** |
|---|---|
| Name: | Name: |
| Funktion: | Funktion: |
| Zusammenarbeit seit: | Datum: |

**Gegenseitige Rückmeldung, Qualität der Zusammenarbeit** (siehe Protokoll des letzten Mitarbeiter/innen-Gespräches):

**Vereinbarungen über zukünftige Zusammenarbeit und Führung:**

### *Förderung und berufliche Entwicklung des/der Mitarbeiters/in:*

- Welche konkreten Fördermaßnahmen ergeben sich für den/die Mitarbeiter/in aus der Gegenüberstellung von „Aufgabenanforderungen“ und „Persönlichem Erfüllungsgrad der Aufgaben“? **(siehe hierzu Formular zur „Fortbildungs-bedarfsanalyse“ bzw. Protokoll des letzten Mitarbeiter/innengespräches)**

- Welche konkreten Vorstellungen und Vorschläge hat der/die Mitarbeiter/in bzgl. seiner/ihrer beruflichen Förderung und Entwicklung?

- Was will/soll der/die Mitarbeiter/in in der nächsten Arbeitsperiode lernen?

- Wie sieht der/die Vorgesetzte das Entwicklungspotential des/der Mitarbeiters/in?

- Welche Fördermaßnahmen werden vereinbart und an die Abteilung „Personalentwicklung und -förderung“ zur Information weitergegeben?

### *Positiver Abschluss, Schlussvereinbarung:*

- Wie wurde das Gespräch von den Gesprächspartnern empfunden? (Fazit)
- Welche Punkte sollten abschließend noch vereinbarend festgehalten werden?
- Wie bzw. in welchen zeitlichen Abständen stellen beide Gesprächspartner den Erfolg ihrer Vereinbarungen sicher?
- Wie sieht der Turnus für das nächste Mitarbeiter/innen-Gespräch aus?

Die Checkliste dient in erster Linie dazu, dass das Mitarbeiter/innen-Gespräch nicht in einem unverbindlichen Rahmen, sondern mit konkreten Bezugspunkten stattfindet. Unbedingte Voraussetzung für den Erfolg dieses Dialogs ist, dass die Gespräche offen geführt werden. Jeder Gesprächspartner sollte seine Situation und seine Eindrücke klar darlegen und dem anderen Gelegenheit geben, dasselbe zu tun. Jeder sollte sich um das Verständnis des anderen bemühen sowie Anregungen und Rückmeldungen annehmen. Beide Gesprächspartner müssen „ihre“ Themen ansprechen und Schwerpunkte setzen können, um das ihnen Wichtige zum Ausdruck zu bringen.

Auf diese Weise bietet das Gespräch die Möglichkeit zur offenen Aussprache, zur Überprüfung der Selbsteinschätzung, zur Klärung aufgetretener Missverständnisse und Konflikte und damit letztlich zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsqualität.

Wir wünschen Ihnen interessante und konstruktive Gespräche mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung der „Führung und Zusammenarbeit“ im Bischöflichen Ordinariat!

## Aufzeichnungen zum Mitarbeiter/innen-Gespräch (III)

| **Mitarbeiter/in** | **Vorgesetzte/r** |
|---|---|
| Name: | Name: |
| Funktion: | Funktion: |
| Zusammenarbeit seit: | Datum: |

**Förderung und berufliche Entwicklung** (siehe „Fortbildungsbedarfsanalyse“ bzw. Protokoll des letzten Mitarbeiter/innen-Gespräches)**:**

**Vereinbarungen über Qualifizierung, Fördermaßnahmen und berufliche Entwicklung:**

KATHOLISCHE KIRCHE
BISTUM LIMBURG

## Aufzeichnungen zum Mitarbeiter/innen-Gespräch (IV)

| **Mitarbeiter/in** | **Vorgesetzte/r** |
|---|---|
| Name: | Name: |
| Funktion: | Funktion: |
| Zusammenarbeit seit: | Datum: |

**Zusätzliche Punkte, die im Gespräch thematisiert wurden:**

**Schlussvereinbarung(en):**

## 5. Anhang: Phasen des Mitarbeiter/innen-Gespräches

**Positiver Einstieg**
**Kontakt herstellen**
**Zweck des Gespräches**

**Qualität der Arbeit**
**Aufgaben/Arbeitssituation**
**Vereinbarung**

**Qualität der Zusammenarbeit**
**Gegenseitige Rückmeldung**
**Vereinbarung**

**Entwicklungsmöglichkeiten**
**Förderungsbedarf/- wünsche**
**Vereinbarung**

**Positiver Abschluss**
**Schlussvereinbarung**

## 5. Anhang: Überblicksliste für Führungskräfte: Was ist zu tun....

### vor dem Mitarbeiter/innen-Gespräch:

- Ist der/die Mitarbeiter/in rechtzeitig (mindestens 4 Wochen vorher) und ausreichend über den Sinn und Zweck des Gespräches informiert? ☐
- Bin ich vorbereitet und habe ich den/die Mitarbeiter/in aufgefordert, sich anhand des Leitfadens gründlich auf das Gespräch vorzubereiten? ☐
- Ist ein Gesprächstermin vereinbart (Dauer ca. 1,5 Stunden)? ☐
- Steht ein ungestörter Raum zur Verfügung? ☐
- Liegen die Stellenbeschreibung und die Fortbildungsbedarfsanalyse für den/die Mitarbeiter/in vor? ☐

### während des Mitarbeiter/innen-Gespräches:

- Ist das Gespräch strukturiert anhand des Leitfadens? ☐
- Können beide Gesprächspartner die ihnen wichtigen Punkte ansprechen

  - gebe ich dem/der Mitarbeiter/in genügend Raum, ohne die Gesprächsführung abzugeben? ☐
- Achte ich auf verbindliche Vereinbarungen, die gemeinsam schriftlich formuliert werden? ☐
- Ist zum Ende des Gespräches klar geregelt, wie und in welchen zeitlichen Abständen der Erfolg der Vereinbarungen sichergestellt wird? ☐

### nach dem Mitarbeiter/innen-Gespräch:

- Vereinbarte Informationen an Dritte (z.B. an Personalentwicklung und -förderung bzgl. Qualifizierungsmaßnahmen) weitergeben! ☐
- Die vereinbarten Maßnahmen, Änderungen etc. umsetzen! ☐
- Den Erfolg der Vereinbarungen sicherstellen! ☐
- Notwendige Änderungen der Vereinbarungen mit dem/der Mitarbeiter/in abstimmen ☐
- Lob und Anerkennung bei positiven Resultaten! ☐