



ERZBISTUM  
BERLIN

# Mitarbeitendengespräche für die Pastoralen Dienste

*- nur für den internen Gebrauch -*

# Warum Mitarbeitendengespräche?

*Was wir Seelsorger:innen den Brautpaaren in der Ehevorbereitung raten:*

„Nehmen Sie sich bewusst und regelmäßig Zeit,  
um über das zu sprechen,  
was sonst im Alltag untergeht.“

*Dies gilt auch für unsere Arbeitsbeziehungen.*

# Was ist ein Mitarbeitendengespräch?

Im vorliegenden Kontext meinen wir:

- ✓ ein institutionalisiertes Vier-Augen-Gespräch
- ✓ zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in
- ✓ i. d. R. einmal jährlich geführt
- ✓ mit Vorlauf terminiert und von beiden Seiten vorbereitet
- ✓ zur Reflexion der gemeinsamen Arbeit
- ✓ fokussiert auf Ziele und zukunftsorientiert
- ✓ auf Augenhöhe geführt mit wechselseitigem Feedback /Feedforward
- ✓ anhand eines Gesprächsleitfadens
- ✓ mit Ergebnisdokumentation: Protokoll

# Was das Mitarbeitendengespräch nicht ist:

- KEIN spontanes Tür- und Angelgespräch
- KEIN Dienstgespräch zur Klärung von Arbeitsabsprachen
- KEIN Beurteilungsgespräch
- KEIN Ort zur Bearbeitung unbewältigter Konflikte
- KEIN Seelsorge- oder Beratungsgespräch
- KEIN planloses Kaffee-/Teekränzchen zum Austausch von Neuigkeiten

# Was bringen MAG den Mitarbeiter:innen?

- ✓ Klärung von Erwartungen, Prioritäten und Zielen
- ✓ Sicherheit über Handlungsspielräume und Verantwortungsbereiche
- ✓ Bessere Delegation
- ✓ Sichtbarwerdung von tatsächlichem Arbeitsaufwand und Ressourcenbedarf (zeitlich, finanziell, personell)
- ✓ Erhöhung der Verbindlichkeit seitens der Führungskraft
- ✓ Einbeziehung bei der Setzung von Zielen
- ✓ Bessere Unterstützung bei Entwicklungsbedarfen
- ✓ Verbesserung der Arbeitsbedingungen

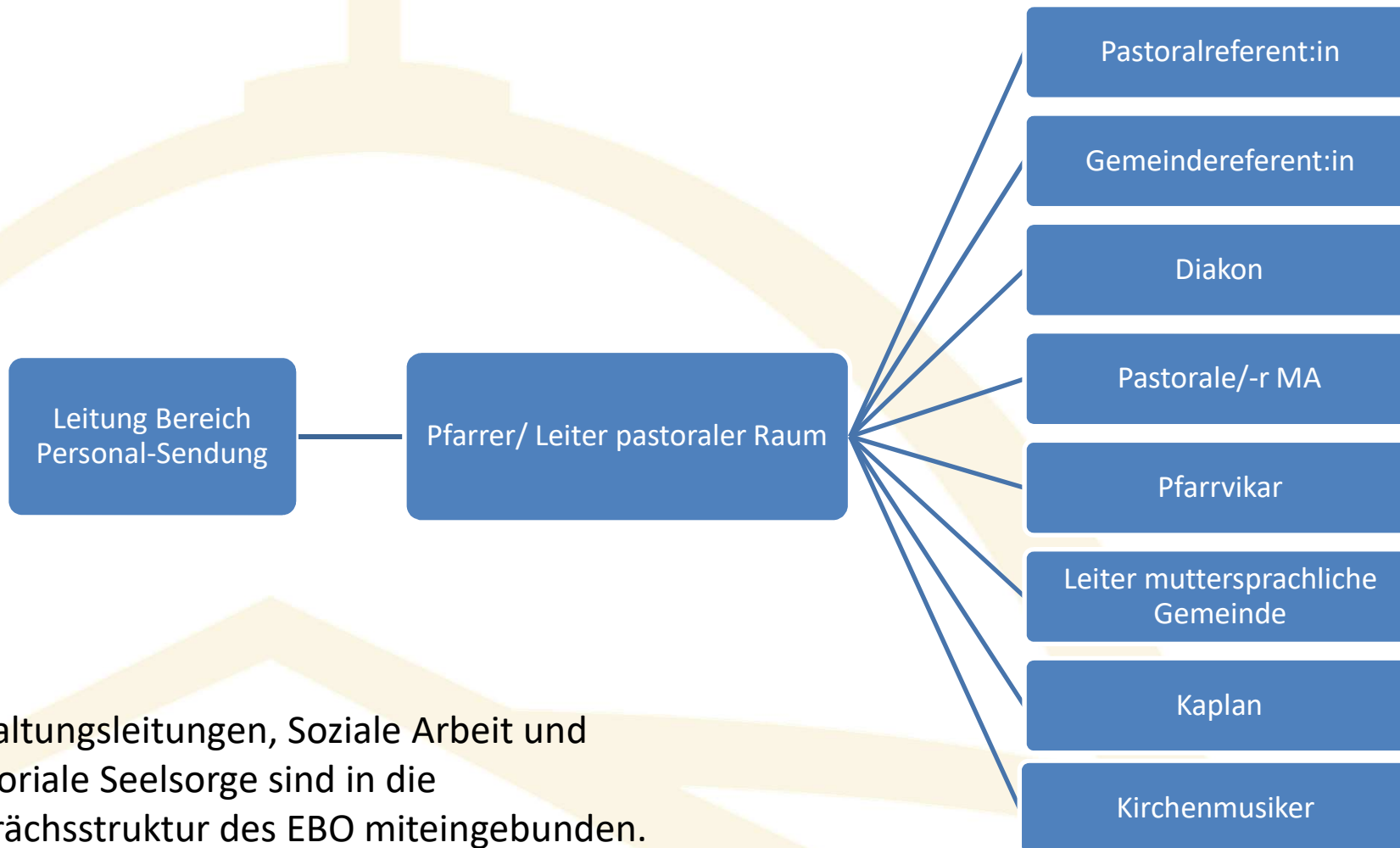
# Was bringen MAG den Führungskräften?

- ✓ Klärung der Erwartungen an die Mitarbeiter:innen
- ✓ Vertiefte Kenntnis der tatsächlichen Arbeitsschwerpunkte (wer macht eigentlich was mit wie viel Aufwand?)
- ✓ Bessere Grundlage zur Steuerung der Arbeitsprozesse
- ✓ Erhöhung der Verbindlichkeit aufseiten der Mitarbeiter:innen durch Klärung von Verantwortungsbereichen
- ✓ Realistische Rückmeldung auf das eigene Führungsverhalten
- ✓ Erhöhung der Mitarbeiterbindung und der Akzeptanz als Führungskraft
- ✓ Besseres Verständnis für Ziele, Pläne und Situation der/des Mitarbeitenden

# Was bringen MAG dem Erzbistum?

- ✓ Stärkung der „Communio“ durch verbesserte Kommunikation und größeres Verständnis füreinander
- ✓ Verbesserte Führungskultur
- ✓ Bessere Arbeitsleistungen durch größere Transparenz von Zielen und Erwartungen
- ✓ Höhere Mitarbeiterzufriedenheit und –bindung durch verbesserte Arbeitsbedingungen
- ✓ Aufdeckung von Defiziten personeller und organisationaler Art
- ✓ Wahrnehmung von Fortbildungs- /Entwicklungsbedarfen

# Wer spricht mit wem?



Verwaltungsleitungen, Soziale Arbeit und kategoriale Seelsorge sind in die Gesprächsstruktur des EBO miteingebunden.

# Verbindlichkeit

- Das Führen der jährlichen Mitarbeitendengespräche ist verbindlich.
- Die Organisation und die Durchführung liegen in der Verantwortung der Führungskraft, also der Pfarrer.
- Der Nachweis über das Gespräch erfolgt über einen Rückmeldebogen an den TB Personalentwicklung, der von den Gesprächsteilnehmenden unterschrieben wird.
- Mitarbeitende haben die Möglichkeit, sich im TB Personalentwicklung zu melden, wenn Ihnen kein MAG ermöglicht wurde.
- Werden MAG nicht geführt, wird dies in den Gesprächen der Bereichsleitung Personal mit den Pfarrern thematisiert.

# Wovon hängt das Gelingen ab?

Von der freien Entscheidung aller Beteiligten, sich auf das Gespräch tatsächlich einzulassen.

Denn: offen und ehrlich zu sein birgt das Risiko der Angreifbarkeit. Kritik zuzulassen erfordert Mut.



Der Rahmen ist zwar verbindlich, doch gelingende Kommunikation kann nicht „von oben“ angeordnet werden.

ABER: Sie kann (und muss) „von oben“ vorgelebt werden.

# Dokumentation

- ✓ Der Rückmeldebogen und die Protokolle werden NICHT zur Personalakte genommen und können nicht angefordert werden.
- ✓ Das Gesprächsprotokoll verbleibt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in. Nur diese beiden dürfen darauf Zugriff haben.
- ✓ Es ist so aufzubewahren, dass niemand sonst darauf zugreifen kann (bspw. andere Mitarbeitende im Pastoralbüro).
- ✓ Scheidet ein/e Mitarbeiter:in aus oder wechselt die Stelle, sind die Protokolle durch die Führungskraft zu vernichten.
- ✓ Die Protokolle werden beim Wechsel der Führungskraft NICHT an den/die Nachfolger:in weitergegeben, sondern vernichtet.
- ✓ Protokolle, die älter als drei Jahre sind, werden vernichtet (Reißwolf).
- ✓ Der gesonderte Rückmeldebogen wird an die Personalentwicklung versendet, wo er ausgewertet und anschließend vernichtet wird.

# Wie wird das Gespräch vorbereitet?

- Rechtzeitige, verbindliche Terminvereinbarung (2-3 Wochen vorab)
- An einem für beide Beteiligten passenden und ungestörten Gesprächsort
- Zeitlichen Puffer einplanen: keine knappen Anschlusstermine
- Keine belastenden Termine unmittelbar vor/nach dem Gespräch (schwierige Beerdigungen etc.).
- Vorbereitung anhand des Gesprächsleitfadens, ggfs. Notizen mitbringen
- Unmittelbar vorher: Handy aus/Telefon umstellen

# Wie läuft das Gespräch ab?

**Teil A: Einstieg**

**Teil B: Rückblick**

**Teil C: Ausblick/  
Ziele**

**Teil D: Protokoll/  
Abschluss**

# Feedback und Feedforward

**Feedback:** gibt eine Rückmeldung über konkret wahrgenommenes Verhalten im Kontext der Arbeit, ist konstruktiv formuliert, so dass es für das Gegenüber hilfreich und nützlich ist, bezieht sich nicht nur auf Negatives, sondern auch auf Positives.

**Feedforward:** ist nach vorn gerichtetes Feedback: es zeigt Veränderungsmöglichkeiten für die Zukunft auf, vermeidet „selbsterfüllende Prophezeiung“, indem es konkrete Verbesserungsmöglichkeiten benennt, statt im Negativen verhaftet zu bleiben, zielt darauf, den Mitarbeitenden zu fördern und zu unterstützen, ist nicht problem-, sondern lösungsorientiert.

# Was sind „smarte“ Ziele?

**Specific:** spezifisch, konkret, beschreibbar

**Amitious/achievable:**  
ambitioniert, attraktiv und erreichbar

**Timeable:** zeitlich beschreibbar, terminierbar

S.

M.

A.

R.

T.

**Mesuarable:** messbare, feststellbare Zielerreichung

**Realistic:** realistisch, machbar, angemessen

# Zeitraahmen der Einführung

- Bis Mitte Dezember 21: Abstimmung mit MAV
- Bis Januar 22: Bereitstellung der Leitfäden
- Angebot digitaler Schulungen ab Januar
- Beginn der Gespräche ab Januar 22
- Frist für die Gespräche: 30.6.22
- parallel: Evaluation der Erfahrungen
- Erinnerung an ausstehende Gespräche: ab 1.7.22
- Auswertung der Erfahrungen in der zweiten Jahreshälfte 2022 unter Einbeziehung der Vertreter:innen der Berufsgruppen
- jährlicher Turnus f. die Gespräche: Jan-Juni

# Schulungstermine:

- Mi, 26.01., 14-16 Uhr
- Do, 10.03., 14-16 Uhr

über webex. Anmeldung unter:

- <https://www.erzbistumberlin.de/bildung/fort-und-weiterbildungen/>
- Weitere Termine folgen!



# Danke für Ihre Aufmerksamkeit.

*(Bereich Personalgewinnung und –entwicklung, K. Ober, Stand 25.11.2021)*