LEITFADEN

MITARBEITENDEN-GESPRÄCHE

FÜR MITARBEITENDE UND FÜHRUNGSKRÄFTE



Evangelische Kirche
in Hessen und Nassau

MITARBEITENDENGESPRÄCHE - WORUM GEHT ES ?

Das Mitarbeitendengespräch bietet eine wertvolle Chance, über Zusammenarbeit, Arbeitsqualität und persönliche Entwicklung zu sprechen. Beide Seiten können gemeinsame Ziele definieren, Feedback austauschen und neue Perspektiven für die Zusammenarbeit entwickeln.

Um einen ersten Überblick über die wichtigsten Inhalte und Ziele des Mitarbeitenden Gesprächs zu erhalten, empfehlen wir Ihnen unser kurzes Erklärvideo.

Schauen Sie unser Video an! Klicken Sie hier:



Zielsetzung des Mitarbeitendengesprächs
Das Gespräch dient dazu, die Zusammenarbeit zu reflektieren, Entwicklungsziele festzulegen und die Ressourcen zu planen, die für deren Erreichung erforderlich sind. Eine Leistungsbewertung im Sinne einer dienstlichen Beurteilung ist nicht Ziel des Mitarbeitendengesprächs.
Es handelt sich somit NICHT um ein Beurteilungsgespräch!

Verantwortung der Mitarbeitenden

- **Vorbereitung:** Auch Mitarbeitende tragen eine Verantwortung, sich gut auf das Gespräch vorzubereiten. Dazu gehört, über den zurückliegenden Zeitraum nachzudenken und konkrete Themen für das Gespräch zu notieren.
- **Chance:** Das Gespräch ist eine wertvolle Gelegenheit, eigene Ideen und Vorschläge aktiv einzubringen, um die eigene Arbeitszufriedenheit und Entwicklung zu fördern.

Grundlage des Gesprächs
Ein gegenseitiges respektvolles, vertrauensvolles und konstruktives Feedback bildet die Basis des Mitarbeitendengesprächs.

Umgang mit Konflikten
Sollte während des Gesprächs ein Konflikt entstehen, der nicht direkt gelöst werden kann, bestehen folgende Möglichkeiten:

- Das Gespräch kann auf Wunsch einer Partei abgebrochen werden.
- Ein*e Mediator*in kann zur Unterstützung eines Konfliktgesprächs hinzugezogen werden.
- Eine Supervision oder ein Seelsorgegespräch können hilfreich sein, um die Situation zu reflektieren und Lösungen zu finden.

Ziel: Förderung der Weiterentwicklung, Zusammenarbeit und Motivation
Wer: Direkte/r Vorgesetzte/r und Mitarbeitende/r im Vier-Augen-Gespräch
Einladung: durch die/den Dienstvorgesetzte*n
Turnus: alle zwei Jahre, auf Wunsch jährlich

Der Leitfaden aus 2019 wurde von der Projektgruppe Mitarbeitendengewinnung und -bindung in der Kirchenverwaltung in 2024 überarbeitet und anschließend mit Anregungen aus der GMAV und den Zentren weiterentwickelt als eine gemeinsame Grundlage für Mitarbeitendengespräche in der EKHN aller Professionen. Der Leitfaden ist als Grundlage zu verstehen und beinhaltet exemplarisch Fragen, die als Anregung dienen. Es ist dabei wichtig im Kontext der Zusammenarbeit und den fachlichen Anforderungen entsprechende Schwerpunkte zu setzen und Fragen situationsbezogen im Gespräch so zu formulieren, dass Sie für MItarbeiter*innen und Führungskraft einen guten und offenen Austausch ermöglichen. GMAV und Kirchenleitung empfehlen den Abschluss einer Dienstvereinbarung zum Führen von Mitarbeitendengesprächen (s. Anlage).

MITARBEITENDENGESPRÄCHE - IN KÜRZE

Vor dem Gespräch

- Terminvereinbarung: Rechtzeitig absprechen, um eine gute Vorbereitung zu ermöglichen.
- Raum und Atmosphäre: Einen ungestörten, vertrauensvollen und wertschätzenden Rahmen schaffen.
- Vorbereitung: Klare und realistische Ziele für das Gespräch festlegen. Nehmen Sie Ihre persönlichen Notizen vom letzten Gespräch in Vorbereitung gerne zur Hand.
- Regelmäßig werden Seminare angeboten, um Haupt- und Ehrenamtlichen, die Mitarbeitendengespräche führen, Handlungssicherheit zu geben. Daher empfehlen wir dringend die Teilnahme an einem Vorbereitungsseminar, das über das IPOS angefragt werden kann.

Im Gespräch

- Das Mitarbeitendengespräch findet zwischen dem/der Mitarbeitenden und der/dem direkten Vorgesetzten statt. Es ist ein Vier-Augen-Gespräch.
- Themen: Rückblick, Zielvereinbarungen und Austausch über Entwicklungs- und Förderungsbedarf
- Dokumentation: Es ist ein einvernehmlich formuliertes Protokoll zu erstellen und vertraulich zu behandeln (Details zur Aufbewahrung siehe Dienstvereinbarung im Anhang)

Nach dem Gespräch

- Förderungsbedarf weiterleiten: Bedarf an Personalentwicklung und Fortbildung an P-FH übermitteln.
- Dokumentation: Bestätigung über das durchgeführte Gespräch an P-FH weiterleiten.

Zusätzliche Hinweise

- Bei Fragen zur Vorbereitung und Durchführung wenden Sie sich gerne an P-FH.
- Schulungen zur Führung von Mitarbeitendengesprächen und allgemeiner Gesprächsführung werden angeboten und können über P-FH angefragt werden.

Tipps zur Vorbereitung und Gesprächsführung

Diese Hinweise unterstützen Sie dabei, das Mitarbeitendengespräch professionell und konstruktiv zu gestalten.

Vorbereitungstipps

- Terminplanung: Vereinbaren Sie den Termin rechtzeitig, idealerweise mindestens eine Woche im Voraus, damit alle Beteiligten genügend Zeit für die Vorbereitung haben.
- Zeit für Vorbereitung: Planen Sie eigene Vorbereitungszeit ein und notieren Sie konkrete Punkte, die Sie im Gespräch ansprechen möchten.
- Raumwahl: Wählen Sie einen geeigneten Raum, in dem Vertraulichkeit gewahrt bleibt und Sie ungestört sprechen können.
- Angemessene Atmosphäre: Schaffen Sie eine positive Gesprächsatmosphäre, indem Sie Ihrem Gegenüber respektvoll und wertschätzend begegnen.
- Störungsfreie Umgebung: Sorgen Sie dafür, dass Sie nicht durch äußere Einflüsse gestört werden.
- Zeitplanung: Planen Sie ca. eine Stunde für das Gespräch ein und verabreden Sie zu Beginn, wie lange das Gespräch dauern soll, um sich auf das Wesentliche konzentrieren zu können.

Hinweise zur Gesprächsführung

- Aktives Zuhören: Hören Sie aufmerksam zu und bestätigen, dass Sie verstanden haben, was die andere Person sagen wollte.
- Anerkennung und Lob: Denken Sie daran, positive Aspekte hervorzuheben und Anerkennung auszusprechen.
- Sachliche Kritik: Falls Kritik notwendig ist, formulieren Sie diese sachlich, ohne Schuldzuweisungen und Moralisierungen.
- Fokussiert bleiben: Bleiben Sie beim Thema und behalten Sie den „roten Faden“ im Auge.
- Respektvolles Miteinander: Lassen Sie den Anderen stets ausreden und vermeiden Sie Unterbrechungen.
- Realistische Zielvereinbarungen: Achten Sie darauf, dass die festgelegten Ziele erreichbar und realistisch sind, und planen Sie, wann die Fortschritte überprüft werden.

VORBEREITUNGSBOGEN UND GESPRÄCHSLEITFADEN - MITARBEITENDENGESPRÄCH

Mitarbeiter*in	**Datum des Gesprächs**
Vorgesetzte*r	**Einsatzbereich**

1. Arbeitsschwerpunkte (Arbeitsschwerpunkte im eigenen Aufgabengebiet, in besonderen Projekten, in Kooperationen) Beispielfragen, die als Anregung dienen, um in dem Themenfeld in das Gespräch zu gehen. Bringen Sie als Mitarbeiter*in und Führungskraft Ihre konkreten Fragen mit:

- Woran wird aktuell besonders intensiv gearbeitet?
- Wie tragen die Arbeitsschwerpunkte zur Erreichung der Team- oder Organisationsziele bei?
- Rückblick: Welche Ziele oder Meilensteine konnten zuletzt erreicht werden?
- Welche Projekte oder Aufgaben stehen in nächster Zeit an?
- Wie stimmig ist das aktuelle Aufgabenportfolio? Gibt es Verschiebungen oder neue Schwerpunkte? Welche Auswirkungen hat dies auf das Team?
- Welche neuen Vorhaben oder Projekte sind geplant und wie lassen sie sich mit den bestehenden Aufgaben vereinbaren?

Hinweis: Ein Abgleich mit der Stellenbeschreibung wäre nur bei wesentlichen Veränderungen der regelhaften Aufgaben notwendig. Um eine aktuelle Übersicht der Aufgaben zu gewährleisten, könnte es hilfreich sein, die Aufgabenschwerpunkte vorab zur Vorbereitung zu versenden. Die persönliche Weiterentwicklung kann ebenfalls Teil des Gesprächs sein, idealerweise mit konkreten Beispielen und möglichen Umsetzungsschritten.

Notizen:

2. Fähigkeiten und Fertigkeiten – Eigene Einschätzung der geleisteten Arbeit Beispielfragen:

- Welche Arbeiten und Arbeitsergebnisse werden mit großer Zufriedenheit wahrgenommen?
- Aus welchen Erfahrungen konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden?
- Welche Aspekte in der täglichen Arbeit bieten Potenzial für eine persönliche Weiterentwicklung?
- Welche besonderen Ergebnisse der Arbeit werden von Zielgruppen geschätzt und wie könnten diese weiterentwickelt werden?
- Welche Fort- oder Weiterbildungen könnten dabei unterstützen, die genannten Punkte zu stärken? Welche Kompetenzen sollten in Zukunft weiterentwickelt werden?

Eine entsprechende Vorlage können Sie hier herunterladen:

Hinweis: Hier erfolgt keine Bewertung im Sinne eines Beurteilungsgespräch. Im Vordergrund ste-hen die qualitative Weiterentwicklung des Aufgabengebietes sowie die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung. Hier können konkrete Beispiele und mögliche Umsetzungsschritte thematisiert werden.

Notizen:

3. Rahmenbedingungen und Arbeitsklima

Beispielfragen:

- Welche Voraussetzungen sind hilfreich, um die Aufgaben gut bearbeiten zu können? Werden einzelne Aufgaben als zu fordernd oder zu wenig anspruchsvoll wahrgenommen? Gibt es Bereiche, in denen eine Vertiefung oder Weiterentwicklung sinnvoll wäre?
- Welche Punkte könnten dazu beitragen, berufliche Anforderungen mit privaten Bedürfnissen weiterhin in Einklang zu bringen? Oder: Welche Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sollten berücksichtigt werden?
- Gibt es Rahmenbedingungen, die als stressauslösend wahrgenommen werden und möglicherweise angepasst werden könnten?
- Wie werden die Atmosphäre im Team und das Betriebsklima wahrgenommen?
- Wie wird das Führungsverhalten eingeschätzt? Könnte in bestimmten Bereichen mehr Orientierung oder mehr Eigenverantwortung hilfreich sein?
- Welche Maßnahmen könnten die physische und psychische Gesundheit im Arbeitsalltag fördern?
- Wie wird die Feedback-Kultur im Team erlebt? Gibt es Ansatzpunkte für Verbesserungen?

Notizen:

4. Konkrete Verabredungen Zu folgenden Punkten, sind Verabredungen denkbar:

- berufliche Entwicklungen und Ziele
- allgemeine Entwicklungen und Ziele in den aktuellen Aufgabenfeldern
- Weiterbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen
- Vereinbarungen zur Work-Life-Balance (z. B. mobiles Arbeiten, Arbeitszeitreduzierung)

Notizen:

Eine entsprechende Vorlage können Sie hier herunterladen:

Mitarbeiter*in	**Datum des Gesprächs**
Vorgesetzte*r	**Einsatzbereich**

Gesprächsinhalte, die festgehalten werden können:

THEMENBEREICH:	**FESTGEHALTENE ASPEKTE:**
Berufliche Entwicklung	
wurde besprochen	☐
Notizen:	
Allgemeine Entwicklungen/Ziele in den aktuellen Aufgabenfeldern/Tätigkeiten	
wurde besprochen	☐
Notizen:	
Weiterbildung	
wurde besprochen	☐
Notizen:	
Work-Life-Vereinbarungen (Mobiles Arbeiten, Arbeitszeitreduzierung etc.)	
wurde besprochen	☐
Notizen:	
Weitere Aspekte	
wurde besprochen	☐
Notizen:	

Konkrete Vereinbarungen und nächste Schritte:

Unterschrift Vorgesetzte*r

Unterschrift Mitarbeiter*in

Gesprächsinhalte, die festgehalten werden können:

*Musterdienstvereinbarung für Anstellungsträger der EKHN. Für die Kirchenverwaltung gilt die Dienstvereinbarung vom .....

Zwischen
der MAV…
und der
Dienststelle …
wird folgende Dienstvereinbarung zum Führen von Mitarbeitenden-Gesprächen geschlossen:

Präambel

Das Mitarbeitendengespräch trägt zur Verbesserung der Kommunikation und der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bei. Es stärkt die aktiven Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden und unterstützt Vorgesetzte bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben. Das Mitarbeitendengespräch dient dazu, Arbeitsanforderungen zu klären, Rückmeldungen über die geleistete Arbeit zu geben und Perspektiven zu entwickeln. Es basiert auf dem Grundsatz von Vertrauen, gegenseitigem Respekt und Offenheit. Voraussetzung dafür ist, dass Gespräche fair, wertschätzend und auf Augenhöhe stattfinden.

§ 1 Geltungsbereich

1. Diese Dienstvereinbarung regelt die Durchführung von Mitarbeitendengesprächen in der Dienststelle.
2. Sie gilt für alle Mitarbeitenden der Dienststelle.

§ 2 Zielsetzung

1. Das Mitarbeitergespräch ist ein Instrument der vertrauensvollen Kommunikation zwischen einer/einem Mitarbeitenden und der/dem Vorgesetzten. Es dient dazu, die Zusammenarbeit zu reflektieren, Entwicklungsziele festzulegen und die Ressourcen zu planen, die für deren Erreichung erforderlich sind.
2. Das Mitarbeitergespräch ist sowohl inhaltlich als auch in der Organisation deutlich abzugrenzen gegen Arbeitsberatungen, Dienstgespräche, Beurteilungsgespräche, BEM Gespräche und Personalgespräche. Es hat nicht die Leistungsbeurteilung und Bewertung zum Gegenstand.

§ 3 Durchführung

- Das Mitarbeitendengespräch findet in der Regel jährlich, auf Wunsch alle zwei Jahre zwischen der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter und dem oder der direkten Vorgesetzten statt.
- Es wird rechtzeitig mindestens 14 Tage vorher angekündigt unter gleichzeitiger Aushändigung des Leitfadens Mitarbeitendengespräche (vgl. Anlage). Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Mitarbeitendengesprächs folgen diesem Leitfaden. Stand (2026)

§ 4 Dokumentation und Vereinbarungen

Die wichtigsten Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen sind in einem einvernehmlich formulierten Ergebnisprotokoll festzuhalten. Um das Vertrauen in das Mitarbeitendengespräch zu sichern, gilt für den Umgang mit dem Ergebnisprotokoll folgendes:

- Das Ergebnisprotokoll ist ein persönliches Schriftstück der beiden Gesprächsparteien, auf das niemand anderes zugreifen darf.
- Das Ergebnisprotokoll wird nach dem Gespräch von beiden unterzeichnet. Es wird in einem verschlossenen Umschlag in der Personalakte aufbewahrt. Der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin und der/die Vorgesetzte erhalten eine Kopie für die eigene Unterlagen.
- Liegt ein neues Ergebnisprotokoll vor, ist das vorangegangene in Anwesenheit beider Gesprächsparteien zu vernichten; das gleiche gilt für den Fall, dass der Vorgesetzte/ die Vorgesetzte oder die Position des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin wechselt. Die praktische Relevanz des Protokolls ist demnach an das Weiterbestehen der Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung der beiden Gesprächsparteien gebunden.

§ 5 Schulungen

Den Vorgesetzten werden regelmäßig Schulungen zum Führen von Mitarbeitendengesprächen angeboten, an denen sie teilnehmen sollten.

§ 6 Schlussbestimmungen

1. Diese Dienstvereinbarung tritt nach Unterzeichnung in Kraft. Sie kann mit einer Frist von drei Monaten zum Ende eines Monats gekündigt werden. Im Fall einer Kündigung bleiben die Regelungen bis zum Abschluss einer neuen Dienstvereinbarung in Kraft, längstens aber 6 Monate. Bei schwerwiegenden Verstößen kann diese ohne Nachwirkungen fristlos gekündigt werden.
2. Ein Abdruck dieser Dienstvereinbarung liegt in der Dienststelle und deren Außenstellen zur Einsichtnahme aus. Die Dienstvereinbarung ist an einer allgemein zugänglichen Stelle (Laufwerk, Intranet oder als Ausdruck) jederzeit einsehbar.

Datum:

_____	_____
Unterschrift Dienstellenleitung	Mitarbeitendenvertretung

Anlage: Leitfaden Mitarbeitendengespräche (Stand: 2026)

Muster zur Erfassung der Schulungsbedarfe

am Beispiel der Kirchenverwaltung

! Bitte den ausgefüllten Bogen an das Referat Personalförderung und Hochschulwesen weiterleiten!	**Datum**
Mitarbeiter*in	**Einsatzbereich**
Funktion	**Vorgesetzte*r**

Das Mitarbeitenden-Gespräch wurde geführt. Derzeit besteht kein Entwicklungsbedarf. ☐

*Bitte nur nach dem ersten MA-Gespräch des*r Mitarbeitenden ausfüllen!*

Ich habe an folgenden für neue Mitarbeitende obligatorischen Schulungen teilgenommen:

☐	Projektmanagement	☐	Projektmanagement
☐	Tutorials zu EKHN kurzgefasst		

Welche Maßnahme möchten Sie im Rahmen Ihrer persönlichen Entwicklung gerne wahrnehmen?

☐	Schulung	☐	inhouse	Thema: Thema
		☐	extern	
☐	Fortbildung			Thema: Thema
☐	Weiterbildung			Thema: Thema
☐	Gesundheitsförderung	☐	inhouse	Thema: Thema
		☐	extern	
☐	Coaching			
☐	Supervision			

Welche Unterstützung im Rahmen der Organisationsentwicklung wünschen Sie sich?

☐	Teamentwicklung/Begleitung von Veränderungen
☐	Moderation schwieriger Gespräche
☐	Vereinbarkeit Beruf und Familie

Die o.g. Maßnahme/n sind aufgrund der im Mitarbeitendengespräch geschlossenen Zielvereinbarungen notwendig.

Anmerkungen.

Gesprächsinhalte, die festgehalten werden können: