



# Das Mitarbeitergespräch

## *Leitfaden*



## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort	03
I. Grundlagen	
Wozu dient das Mitarbeitergespräch?	04
Was ist das Mitarbeitergespräch?	05
Wer führt mit wem Mitarbeitergespräche?	06
Wie sieht die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch aus?	07
Wie verläuft das Mitarbeitergespräch?	07
Wie wird das Mitarbeitergespräch nachbereitet?	08
II. Konkrete Gestaltung des Mitarbeitergesprächs	
Grundhaltungen der Gesprächsführung	09
Anregungen für Zielformulierung und Zielvereinbarungen	10
Anregungen zu differenzierten Formen von Zielvereinbarungsgesprächen	11
Regelung von Konfliktsituationen	12
Struktur des Mitarbeitergesprächs	13
III. Vorlagen	
Protokoll Mitarbeitergespräch	14/15



## Vorwort

„Der Mensch ist der Weg der Kirche,  
weil Gott allen Menschen Mensch geworden ist.“

Diese programmatische Feststellung des Seligen Papst Johannes Paul II. in seiner Enzyklika „Redemptor hominis“ (1979) muss in besonderer Weise für die Kirche und ihren Umgang mit den Menschen, die in ihr und für sie arbeiten, gelten. Wenn wir dieses Wort des Papstes als Wegweisung ernst nehmen wollen, dann verpflichten wir uns dazu, in den kirchlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr als bloße Arbeitskräfte zu sehen, die eine Arbeitsleistung zu erbringen haben. Vielmehr kommen diese zuerst als Personen mit ihrer je eigenen Personenwürde in den Blick. Diese ganzheit-

## Die ganzheitliche Sicht des Menschen in der kirchlichen Arbeitswelt verwirklichen

liche Sicht des Menschen in der kirchlichen Arbeitswelt zu verwirklichen, ist eine entscheidende Aufgabe für die Kirche als Dienstgeberin. Ein wichtiger Schritt zur konkreten Umsetzung dieser Aufgabe im Bistum Augsburg ist die Einführung des Mitarbeitergesprächs zwischen direktem Dienstvorgesetzten und Mitarbeitenden auf

allen Ebenen und in allen Arbeitsfeldern der Diözese. Das Mitarbeitergespräch, dessen Charakteristika und Organisation im vorliegenden Leitfaden dargelegt werden, bietet den Raum für ein konstruktives und offenes Gespräch, in dem der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin sowohl als Person als auch mit seiner, ihrer Arbeit zum zentralen Thema gemacht werden.

Die guten Erfahrungen mit Mitarbeitergesprächen in und außerhalb von Kirche und unser eigenes kirchliches Selbstverständnis sind für die Diözese Veranlassung, dieses Instrument der Personalführung auch in unserem Bistum einzuführen.

### Die Diözese Augsburg

- greift damit den Wunsch der Mitarbeitenden nach Wertschätzung ihrer Person und Arbeit auf, gerade dann, wenn der Erfolg der Arbeit schwer messbar ist;
- bietet den Mitarbeitenden einen institutionellen Ort, an dem sie die Möglichkeit haben, ihre Kompetenzen und Ressourcen besser zu erkennen, zu entwickeln und umzusetzen;
- erhofft sich, dass im Mitarbeitergespräch Mitarbeitende durch den Dienstvorgesetzten gezielt gefördert werden, um ihre Aufgaben gut erfüllen zu können;
- erwartet, dass alle Dienstvorgesetzten ihre Führungsverantwortung wahrnehmen, um die Arbeit und die Entwicklung der Mitarbeitenden konsequent zu fördern;
- will mit dem Mitarbeitergespräch den Dienstvorgesetzten in seiner Rolle und Aufgabe als Dienstvorgesetzter stärken;
- sieht im Mitarbeitergespräch ein wirksames Instrument zu einer gezielten und systematischen Personalentwicklung aller Mitarbeitenden, die die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und den Bedarf des Bistums berücksichtigt.

Ich hoffe, dass auf allen Ebenen unserer Diözese der Wert und die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs erkannt und gefördert werden. Ich wünsche mir, dass ihnen dieser Leitfaden eine konstruktive Hilfe ist und sie damit gute und segensreiche Erfahrungen in den Mitarbeitergesprächen machen werden!

Augsburg, 21. März 2013



Msgr. Harald Heinrich  
Generalvikar



## Wozu dient das Mitarbeitergespräch?

### Das Mitarbeitergespräch will folgende Ziele erreichen:

- Stärkung der Kommunikation und Kooperation der miteinander arbeitenden Personen;
- Verbesserung des Arbeitsklimas und der Arbeitszufriedenheit;
- Vereinbarung von Zielen;
- Förderung des Entwicklungspotenzials der Mitarbeitenden;
- Förderung der Motivation und Verantwortung.

### Für das Gespräch heißt das konkret:

#### Die Arbeit

- wird gemeinsam in den Blick genommen
- kann aus den Erfolgen und Fehlern des Vorjahres lernend weiter entwickelt werden
- wird in den einzelnen Arbeitsbereichen und jährlichen Arbeitsvorhaben auf Ziele ausgerichtet

#### Die Mitarbeitenden

- werden an der Gestaltung des eigenen Arbeitsbereiches beteiligt;
- erhalten Rückmeldung darüber, wie ihre Arbeit vom Vorgesetzten gesehen wird;
- gewinnen Klarheit darüber, was von ihnen im kommenden Jahr erwartet wird;
- finden konkrete Unterstützung für ihre Aufgaben und berufliche Entwicklung;
- können ihre Arbeit an gemeinsam vereinbarten Zielen orientieren.

#### Die Vorgesetzten

- gewinnen ein Instrument für einen verantwortlichen und kooperativen Leitungsstil;
- erhalten Rückmeldung darüber, wie ihre Leitung von den Mitarbeitenden gesehen wird;
- können herausfinden, welche Bedingungen sie für die erfolgreiche Arbeit ihrer Mitarbeitenden schaffen müssen.



### Das Mitarbeitergespräch fördert:

Kommunikation  
Kooperation  
Arbeitsklima  
Entwicklungspotential  
Motivation und Verantwortung



### **Was ist das Mitarbeitergespräch?**

Ein Mitarbeitergespräch ist ein vorbereitetes, strukturiertes und verpflichtendes Gespräch zwischen dem unmittelbaren **Dienstvorgesetzten und seinem Mitarbeiter**. Es zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

#### **Regelmäßigkeit:**

Das Mitarbeitergespräch findet in der Regel **einmal im Jahr** statt; in Ausnahmefällen kann es auch im 2-Jahres-Rhythmus erfolgen. Für die Durchführung empfiehlt sich das Ende des Arbeitsjahres. Zu diesem Zeitpunkt kann die Arbeit des **zurückliegenden Jahres reflektiert** und die Arbeit des **kommenden Jahres geplant** werden. Ein Termin für das Gespräch ist fest zu vereinbaren.

#### **Vertraulichkeit:**

Das Mitarbeitergespräch ist ein **Gespräch unter vier Augen** zwischen dem Mitarbeitenden und dem Dienstvorgesetzten. Wenn nichts anderes vereinbart wird, werden die Inhalte des Gesprächs **nicht im Personalakt verzeichnet** oder Dritten zur Kenntnis gebracht. Der zuständigen personalbearbeitenden Stelle wird nur bestätigt, dass das Gespräch stattgefunden hat. Ebenso wird der im Gespräch ermittelte Qualifizierungsbedarf des Mitarbeitenden dieser mitgeteilt.

#### **Verbindlichkeit:**

Die im Mitarbeitergespräch vereinbarten **Ziele und getroffenen Absprachen sind verbindlich**. Diese werden schriftlich festgehalten, um die Arbeit im kommenden Jahr an ihnen auszurichten. Im nächsten Mitarbeitergespräch wird überprüft, ob die Absprachen eingehalten und die Ziele erreicht wurden bzw. aus welchen Gründen dies nicht geschehen konnte.

#### **Wechselseitigkeit:**

Das Mitarbeitergespräch ist **dialogisch**. Die beteiligten Gesprächspartner reflektieren offen und gemeinsam die erzielten Arbeitsergebnisse und den Umgang miteinander.

#### **Zukunftsorientierung:**

Im Mitarbeitergespräch geht es einerseits um die Reflexion des vergangenen Arbeitsjahres und andererseits um die **Planung, Gestaltung und Zielsetzung** für das kommende Jahr. Der Schwerpunkt des Gesprächs sollte allerdings der Blick in die Zukunft sein. Bewährt hat sich die Einteilung: ein Drittel Reflexion und zwei Drittel vorausschauende Planung.

Das Mitarbeitergespräch ist **nicht lohnrelevant**.

#### **Das zeichnet ein Gespräch aus:**

Regelmäßigkeit  
Vertraulichkeit  
Verbindlichkeit  
Wechselseitigkeit  
Zukunftsorientierung

## Wer führt mit wem Mitarbeitergespräche?

### **Das Mitarbeitergespräch führt der direkte Vorgesetzte.**

Nur in Ausnahmefällen kann eine andere Person als der direkte Vorgesetzte mit der Führung eines Mitarbeitergesprächs beauftragt werden (Delegation), dies bedarf der Absprache mit der zuständigen personalbearbeitenden Stelle.

Arbeitet ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin in mehreren Einsatzorten, dann sprechen sich die Vorgesetzten ab, wer mit dem Mitarbeitenden das Mitarbeitergespräch führt.

### **Dabei sollte vorrangig der Vorgesetzte das Gespräch führen, bei dem der Mitarbeitende seinen Arbeitsschwerpunkt hat.**

Die schriftlich festgehaltenen Ergebnisse, die den anderen Vorgesetzten betreffen, werden an diesen weitergegeben.

Äußert der Mitarbeitende, der in mehreren Einsatzorten tätig ist, den Wunsch nach einem Mitarbeitergespräch mit einem bestimmten Vorgesetzten, so ist diesem Wunsch zu entsprechen.

### **Ein Vorgesetzter sollte möglichst nicht mehr als zehn Mitarbeitergespräche pro Jahr führen.**

Daher muss der Vorgesetzte sorgfältig prüfen, für wen er der direkte Vorgesetzte ist und mit welchen Mitarbeitenden die Mitarbeitergespräche zu führen sind. Ergeben sich aus dieser Überprüfung Unklarheiten, dann kann sich der Vorgesetzte zur weiteren Klärung an den jeweils zuständigen Personalreferenten wenden.





### Wie sieht die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch aus?

- Die **Einladung** zum Mitarbeitergespräch erfolgt auch im Fall einer Delegation **schriftlich durch den Vorgesetzten ca. drei Wochen vor dem Termin**. Mit dem Einladungsschreiben wird auch der Gesprächsleitfaden an den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin versandt.
- **Gesprächsort** ist grundsätzlich der **Dienstsitz des Vorgesetzten**. In Ausnahmefällen kann das Gespräch auch am Dienstort des Mitarbeiters geführt werden. Dazu sind klare Absprachen zu treffen.
- Für das Gelingen des Gesprächs ist es notwendig, dass beide Gesprächspartner sich anhand des Gesprächsleitfadens gut vorbereiten.

#### Vorbereitungen zum Gespräch

Schriftliche Einladung  
Gesprächsort im Dienstzimmer des Vorgesetzten  
Vorbereitung anhand des Gesprächsleitfadens

### Wie verläuft das Mitarbeitergespräch?

- Das Mitarbeitergespräch **dauert bis zu einer Stunde**. Kann das Gespräch in dieser Zeit nicht beendet werden, ist ein neuer Termin zu vereinbaren.
- Während des Gesprächs dürfen **keine Störungen** von außen (z.B. Telefonanrufe) dazwischen kommen.
- Der **Vorgesetzte leitet** das Gespräch.
- Das Gespräch sollte mit einer **kurzen Kontaktphase** beginnen, in der beide Gesprächspartner sich aufeinander „einschwingen“.
- Das Gespräch umfasst die **vier Themenbereiche** des Gesprächsleitfadens: Standortbestimmung und Rückblick, Ausblick und Ziele, Zusammenarbeit, Entwicklung.
- Am Schluss des Gesprächs sind **konkrete Ziele** für die künftige Arbeit und konkrete Schritte für die berufliche Qualifizierung des Mitarbeitenden zu vereinbaren, die **schriftlich festgehalten** werden und **von beiden Gesprächspartnern zu unterzeichnen** sind.
- Ebenso wird am Schluss des Gesprächs miteinander geklärt, ob und **welche Inhalte an Dritte** (z.B. die Personalabteilung) weitergegeben werden.

#### Ablauf des Mitarbeitergespräch

4 Themenbereiche:  
Standortbestimmung und Rückblick  
Ausblick und Ziele  
Zusammenarbeit  
Entwicklung



### *Wie wird das Mitarbeitergespräch nachbereitet?*

**Die Inhalte und Vereinbarungen des Mitarbeitergesprächs sind vertraulich zu behandeln.**

Die schriftlich festgehaltenen Zielvereinbarungen, von beiden Gesprächspartnern unterschrieben, werden kopiert und verbleiben bei den Unterlagen des Vorgesetzten und des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin. Sie bilden die Grundlage für das nächste Mitarbeitergespräch.





## II. Konkrete Gestaltung des Mitarbeitergespräches

### Grundhaltungen der Gesprächsführung

**Es trägt viel zum Gelingen des Mitarbeitergespräches bei, wenn von beiden Gesprächsteilnehmern folgendes beachtet wird:**

#### **Aktiv zuhören:**

Die Gesprächspartner sollen einander aktiv zuhören, d.h. sie sollen das, was der andere sagt, immer wieder verbalisieren und sich vergewissern, ob sie den anderen zutreffend verstanden haben. Die Gesprächsanteile sollten gleichwertig verteilt sein.

#### **Offene Fragen stellen:**

Vor allem der Dienstvorgesetzte als Leiter des Mitarbeitergespräches kann durch offenes Fragen das Gespräch entwickeln, strukturieren und dem Mitarbeitenden Raum geben, seine Berufs- und Arbeitssituation darzustellen. Es empfiehlt sich nicht, sich zu stark in Detailfragen zu verlieren.

#### **Klare Informationen geben und klare Vereinbarungen formulieren,**

um deutlich zu machen was gewollt wird und was wichtig ist. Was klar kommuniziert ist, dafür kann jeder seinen Teil der Verantwortung übernehmen.

#### **Aus der eigenen Perspektive heraus formulieren:**

Beobachtungen, Gefühle, Schlussfolgerungen nicht als allgemeingültige Sätze in den Raum stellen, sondern als eigene Wahrnehmung formulieren (z.B.: „Ich fühle mich da im Stich gelassen“ statt „Sie sind nicht kooperativ“).

#### **Rückmeldungen geben:**

Ein wichtiger Bestandteil des Mitarbeitergespräches besteht darin, sich wechselseitig „Feedback“ zu geben. Ziel dieser Rückmeldungen ist es, einander Beobachtungen mitzuteilen, die für die Entwicklung der Beziehung und der eigenen Persönlichkeit hilfreich sind. Dabei ist darauf zu achten, dass der andere nicht verletzt wird.

#### **Tipps für eine gute Rückmeldung**

- Positive und kritische Verhaltensweisen rückmelden.
- Nicht bewerten und urteilen, sondern Eindrücke beschreiben.
- Wahrnehmungen als Wahrnehmungen, Vermutungen als Vermutungen und Gefühle als Gefühle mitteilen.
- Feedback auf konkretes, veränderbares Verhalten beziehen; nicht auf die ganze Persönlichkeit.
- Klar und konkret formulieren.
- Den Gesprächspartner nicht analysieren und „psychologisieren“.
- Feedback muss umkehrbar formuliert sein, d.h. was ich rückmelde, soll auch mir gesagt werden können.
- Das Feedback nicht schönen und schonen, dabei aber die eigene psychische Verfassung und die des Gesprächspartners berücksichtigen.





## Anregungen für Zielformulierung und Zielvereinbarungen

**Ziele sind angestrebte Ergebnisse.**  
**Sie beinhalten daher immer einen Vergleich zwischen dem Ausgangszustand (Ist-Stand) und dem angestrebten Soll-Zustand.**  
**Die Entscheidung für klare, überschaubare und realistische Ziele mobilisiert Energien.**

Es gibt verschiedene Arten von Zielen:

### **Leitziel**

betrifft **alle Arbeitsfelder**

(z.B.: Wir wollen in unserem Team/unserer Abteilung in allem was wir tun die Botschaft des Evangeliums sichtbar machen).

### **Grobziele**

betreffen **einzelne Arbeitsbereiche**

(z.B.: Das pastorale Team will die Kommunikation untereinander und mit Außenstehenden direkter und transparenter gestalten. **Oder:** Um Aufgaben effektiv zu bewältigen, werden die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb einer Abteilung festgelegt).

Diese Ziele gehen über einen **größeren Zeitraum und betreffen mehrere Aktionen.**

### **Feinziele**

betreffen einen **bestimmten Teilbereich, sind konkret und überprüfbar**

(z.B.: Am Ende des Arbeitsjahres gibt es eine Struktur für das Dienstgespräch und Regeln für den dienstlichen Umgang miteinander **Oder:** Es werden Stellenbeschreibungen zur Festlegung der Aufgabengebiete je Stelle entwickelt).

### **Ziele aufeinander abstimmen**

Da in allen Bereichen zielgerichtet gearbeitet werden soll, ist es wichtig, dass eine **neue Zielformulierung** mit Zielformulierungen in anderen betroffenen Bereichen **kompatibel ist** (z.B.: Ziele des pastoralen Teams sind vernetzt mit Zielen der pastoralen Gremien und Zielen eines Mitarbeitenden. **Oder:** Ziele des Arbeitsteams werden vernetzt mit denen anderer Abteilungen).

**Unabhängig davon lautet die Leitfrage für eine Zielvereinbarung:**  
**Was nehmen wir uns in welchem Bereich für das kommende Jahr vor?**

## Anforderungen an Feinziele

- klar und eindeutig:  
Das angestrebte Ergebnis klar und positiv formulieren.
- konkret und spezifisch:  
Prioritäten setzen. Jedes Ziel auf ein Thema in einem Bereich beschränken.
- messbar und objektiv:  
Ergebnisse müssen kontrollierbar, beobachtbar und auswertbar sein.
- realistisch und relevant:  
Das Feinziel ist für die Person oder den Arbeitsbereich wichtig. Es ist mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar.
- zeitgebunden:  
Zeitangabe (mit Zwischenschritten) zur Erreichung des Ziels werden definiert.

Zielvereinbarungen in einem offenen Gespräch können sicherstellen:

- dass die Ziele wirklich von allen verstanden und akzeptiert sind;
- dass die Prioritäten richtig gesetzt und keine Zielkonflikte eingebaut sind;
- dass keine Ziele formuliert sind, die die realen Möglichkeiten übersteigen.

**Zielvereinbarungen sollen keinen Aktionismus auf allen Ebenen unterstützen, sondern dazu beitragen, dass alle Aktivitäten auf ein bestmögliches Gesamtergebnis ausgerichtet werden.**

### Anregungen zu differenzierten Formen von Zielvereinbarungsgesprächen:

#### 1. Komplexe Zielvereinbarungen

(für Führungskräfte, Mitarbeiter/-innen mit selbstständigen Arbeitsbereichen, leitenden Priestern, pastoralen Mitarbeiter/innen...)

Die Ziele beziehen sich auf den **Gestaltungsspielraum in den Arbeitsbereichen**.

**Beispiel 1:** Überprüfung des bisherigen pastoralen Konzeptes der Kommunionvorbereitung und seine Veränderung unter Berücksichtigung der neuen seelsorglichen Bedingungen.

**Ziel:** In einem Jahr wird die Kommunionvorbereitung nach einem neuen Konzept durchgeführt.

**Beispiel 2:** Überprüfung der Auswirkungen neuer gesetzlicher Bestimmungen auf die Arbeit der Abteilung. Welche Maßnahmen sind zu ergreifen um die Arbeitsprozesse nach geltendem Recht zu gewährleisten?

**Ziel:** Entwicklung eines Maßnahmenkataloges und Umstellung der Arbeitsprozesse in einem angemessenen Zeitraum.

#### 2. Vereinfachte Zielvereinbarungen

(für Sachbearbeiter/-innen, Angestellte im nicht pastoralen Bereich, Sekretärinnen...)

Die Ziele beziehen sich auf das **Tagesgeschäft** bzw. auf **persönliche Entwicklungsperspektiven**.

**Beispiel:** Bei der Einführung eines neuen EDV- Programms sollen bisherige Arbeitsprozesse den Neuerungen angepasst werden.

**Ziel:** Innerhalb eines Jahres wird ein Ablaufplan von der Einführung bis zur endgültigen Umstellung erarbeitet. Es sollen alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden, um die neuen Informationsquellen effektiv für die Aufgaben der Abteilung/des Pfarrbüros zu nutzen.

#### 3. Einfache Zielvereinbarungen

(für Mesner/-innen, Reinigungskräfte, Hausmeistertätigkeiten...)

Vermittlung von Zielen zu **effektiverem Arbeiten**. Vereinbarungen sind deshalb oft kurz und prägnant formuliert.

**Ziel:** Termingerechtes Bereitstellen (z.B. Reinigung, Heizung, Getränke, etc.) der Räumlichkeiten für Besprechungen etc. in Absprache mit dem zuständigen Sekretariat.

### Differenzierte Zielvereinbarungen

1. Komplexe Zielvereinbarungen:  
Gestaltungsspielraum im Arbeitsbereich
2. Vereinfachte Zielvereinbarungen:  
Tagesgeschäft, persönliche Entwicklung
3. Einfache Zielvereinbarungen:  
Effektiveres Arbeiten

### **Regelung von Konfliktsituationen**

Tritt während des Gespräches ein Konflikt auf, sollten die Gesprächspartner zunächst versuchen, ihn **unter vier Augen zu lösen**.

Ist dies nicht möglich und eine erfolgreiche Weiterführung des Gesprächs gefährdet, sollte das Gespräch abgebrochen werden. Beide Gesprächspartner können ihre Stellungnahmen zu dem Konflikt **auf einem Blatt gesondert festhalten und austauschen**.

Es wird ein **neuer Termin** vereinbart, der nach einigen Tagen stattfinden soll, um eine Einigung oder Lösung zu erzielen.

Gelingt es auch bei diesem Gespräch nicht, die bestehenden Differenzen einvernehmlich zu lösen, haben beide die Möglichkeit, den **nächst höheren Vorgesetzten** einzuschalten.



## Übersichtsblatt zur Durchführung eines Mitarbeitergespräch

### Terminvereinbarung:

Der Gesprächsleiter schickt dem/der Mitarbeiter/in ca. drei Wochen vor dem vereinbarten Termin eine schriftliche Einladung.

### Vorbereitung:

Beide Gesprächspartner bereiten sich anhand des entsprechenden Gesprächsleitfadens auf das Gespräch vor.

### Ablauf:

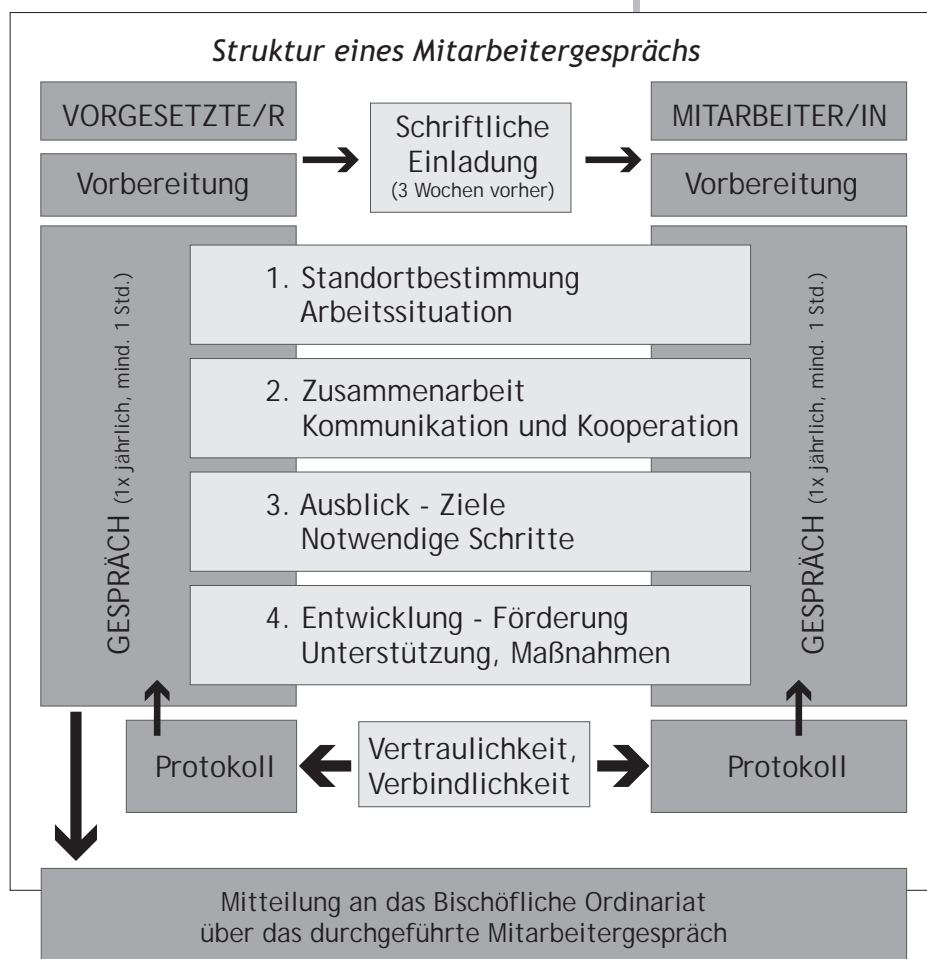
- Rückblick-Standortbestimmung  
*Wie ist die Arbeitssituation?*
- Zusammenarbeit  
*Kommunikation und Kooperation*
- Ausblick-Ziele  
*Ziele und die notwendigen Schritte dahin*
- Entwicklung-Förderungsmaßnahmen  
*Unterstützung, Fähigkeiten weiterentwickeln*

### Abschluss:

Nach dem Gespräch wird ein Protokoll laut Formblatt erstellt. Beide Gesprächspartner unterschreiben und bekommen je ein Exemplar. Das Protokoll verbleibt bei den Unterlagen des Vorgesetzten und der/des Mitarbeiter/in.

### Mitteilung an das Bischöfliche Ordinariat:

Eine Mitteilung über das durchgeführte Mitarbeitergespräch wird an das Bischöfliche Ordinariat, Telefax: 0821/3166-209 weitergeleitet.





### Protokoll Mitarbeitergespräch (Blatt 1)

Dienststelle/Pfarrei/Pfarreiengemeinschaft \_\_\_\_\_

Mitarbeiter/-in \_\_\_\_\_ Beruf \_\_\_\_\_

Vorgesetzte/-r \_\_\_\_\_

am \_\_\_\_\_ von \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_ Uhr

#### 1. Folgende Themen wurden angesprochen

a) Rückblick und Standortbestimmung	b) Zusammenarbeit
c) Ausblick und Ziele	d) Entwicklung und Fördermaßnahmen

#### 2. Vereinbarungen

<b>Ziel 1</b>	Kurze Zielformulierung	Überprüfung (wann, wie?)
	Termin _____	

<b>evtl. Ziel 2</b>	Kurze Zielformulierung	Überprüfung (wann, wie?)
	Termin _____	

<b>evtl. Ziel 3</b>	Kurze Zielformulierung	Überprüfung (wann, wie?)
	Termin _____	



*Protokoll Mitarbeitergespräch (Blatt 2)*

**3. Weiterbildungs- und Qualifizierungsvorhaben**

	Maßnahmen	Kompetenz/Lernziel
----- Zeitraum		
----- Überprüfung		

	Maßnahmen	Kompetenz/Lernziel
----- Zeitraum		
----- Überprüfung		

*Weitere Bemerkungen* .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Die im Gespräch getroffenen Vereinbarungen sind in diesem **Protokollformular schriftlich** festgehalten. Das Protokoll führt der Vorgesetzte.

Die **Aufzeichnungen** sind **vertraulich** zu behandeln und finden **keinen Eingang in die Personalakte**. Sie verbleiben bei den beiden Gesprächspartnern.

Beim nächsten Mitarbeitergespräch, spätestens bei einem Stellenwechsel des/der Vorgesetzten oder des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, werden diese **Unterlagen vernichtet**.

-----  
Ort, Datum

-----  
Unterschrift Mitarbeiter/in

-----  
Unterschrift Vorgesetzte/r



**BISTUM AUGSBURG**



Bischöfliches Ordinariat  
Generalvikariat  
Fronhof 4  
86152 Augsburg

Tel. 08 21-3166-0  
Fax 08 21/31 66-209  
[generalvikariat@bistum-augsburg.de](mailto:generalvikariat@bistum-augsburg.de)