

# **Das Jahresgespräch für Mitarbeitende in der Verwaltung**

**Leitfaden zur Erprobung im Landeskirchenamt der Evang.-Luth. Kirche in Bayern**

**Entwurf Stand 3. Juli 2018**

## Vorbemerkungen

Im Jahresgespräch wird der Arbeitsbereich der jeweiligen Mitarbeiterin bzw. des jeweiligen Mitarbeiters zum Thema. Das Gespräch zielt auf die Förderung des bzw. der Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer bzw. seiner dienstlichen Aufgaben und dadurch auch der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Dienststelle sowie die Erreichung der Ziele auf Ebene des Landeskirchenamtes, der jeweiligen Abteilung und des Referates. Der bzw. die Mitarbeitende soll bei ihrer bzw. seiner Aufgabenerfüllung weder überfordert noch unterfordert sein. Nur so kann sich ein Grundmaß an Arbeitszufriedenheit einstellen.

Deshalb kommen im Jahresgespräch sowohl die **Rahmenbedingungen** im Verantwortungs- und Arbeitsbereich des bzw. der Mitarbeitenden in den Blick, als auch deren bzw. dessen **persönliche Ressourcen**.

Das Gespräch bietet die **regelmäßige** Möglichkeit der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden jenseits tagesaktueller Themen des Dienstes und der Arbeitsorganisation. Es eröffnet auch den Blick auf wünschenswerte und notwendige **Veränderungen und Entwicklungen**.

Das Jahresgespräch ist **ein essentielles Instrument** der Personalbegleitung und –entwicklung. Es steht neben anderen Instrumenten<sup>1</sup>, mit denen die Beziehung gewahrt werden muss.

## Rahmenbedingungen und Vorbereitung

### **1. Für die Durchführung des Gesprächs ist der bzw. die Vorgesetzte verantwortlich.**

- Der bzw. die Vorgesetzte führt verpflichtend regelmäßig mit den Mitarbeitenden seines bzw. ihres Verantwortungsbereiches ein Jahresgespräch als Einzelgespräch durch.
- Für Mitarbeitende besteht die Möglichkeit, das Jahresgespräch anzuregen.

### **2. Die gründliche Vorbereitung für beide Seiten ist notwendig.**

- Damit beide Seiten genügend Zeit für die Vorbereitung haben, sollte der Termin für das Gespräch langfristig vorher vereinbart werden.
- Für das Jahresgespräch ist in der Regel ein Zeitbedarf von 1 bis 1,5 Stunden zu veranschlagen.
- Die Vorbereitung erfolgt als persönliche Vorbereitung sowohl der bzw. des Vorgesetzten als auch der bzw. des Mitarbeitenden. Sie entscheiden dabei jeweils, welche Themen sie in das Gespräch einbringen möchten.

### **3. Das Gespräch wird anhand eines strukturierten Leitfadens geführt.**

- Für die Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs wird ein Leitfaden benutzt, der in je einer Ausfertigung für Mitarbeitende und für Vorgesetzte vorliegt.

---

<sup>1</sup> Dazu gehören vor allem die Erstellung einer Stellenbeschreibung und deren regelmäßige Anpassung an die Arbeitssituation und ggf. die dienstliche Beurteilung.

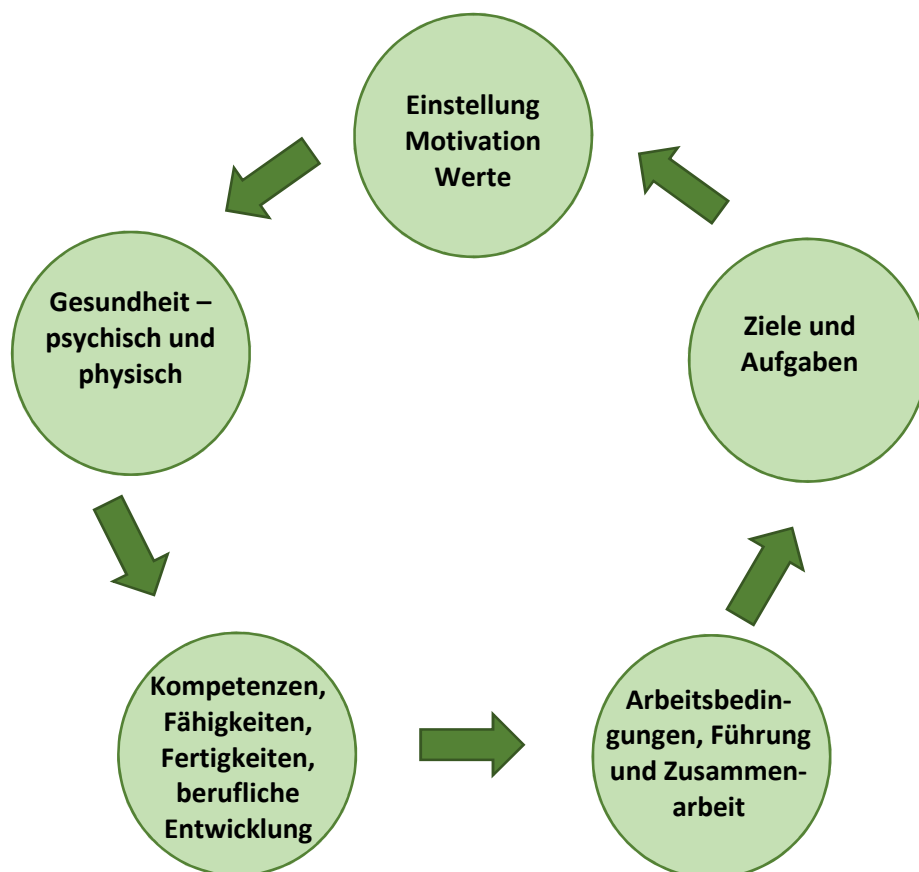
- Dadurch wird ein Gesprächsablauf vorgeschlagen, der beiden Gesprächspartnern eine verlässliche und überschaubare Struktur gibt. Schwerpunktsetzungen sind erwünscht, Abweichungen oder Erweiterungen sind im gegenseitigen Einvernehmen immer möglich.
  - Gegebenenfalls notwendige Materialien für das Mitarbeitendenjahresgespräch liegen beiden Gesprächspartnern bzw. -partnerinnen spätestens mit der Terminvereinbarung vor.
4. Die **Inhalte des Jahresgesprächs** beziehen sich vor allem auf **die derzeitige Situation und die aktuellen Ziele und Arbeitsinhalte** der bzw. des Mitarbeitenden im jeweiligen Verantwortungs- und Aufgabenbereich.
  5. Die **Inhalte des Mitarbeitendenjahresgesprächs** werden grundsätzlich **vertraulich behandelt** und nicht in die Personalakte aufgenommen. Ergebnisse aus dem Jahresgespräch (z.B. Maßnahmenplanungen, wichtige Informationen, Vereinbarungen, die Dritte betreffen) können im **gegenseitigen Einvernehmen** an zuständige Stellen bzw. andere Personen weitergegeben werden.

## Perspektiven für die Vorbereitung des Mitarbeitendenjahresgesprächs

Das Mitarbeitendenjahresgespräch soll ausreichend Zeit und Gelegenheit bieten, die Arbeitssituation des bzw. der Mitarbeitenden in den Blick zu nehmen: Was unterstützt? Was belastet? Was kann und soll sich weiterentwickeln?

Die folgenden Perspektiven und Fragestellungen sind sehr umfangreich. Sie dienen dazu, in der Vorbereitung des Gesprächs einmal systematisch „in alle Ecken zu schauen“. Dabei werden Sie als Teilnehmerin oder Teilnehmer bei der Vorbereitung des Gesprächs in der aktuellen Situation manche Fragen relevanter empfinden als andere. Im Gespräch selbst können und sollen dann gemeinsam thematische Schwerpunkte gebildet werden.

Thema des Mitarbeitendenjahresgesprächs ist die Arbeitssituation. Sofern auch persönliche Belange im Blick auf die Arbeitssituation eine Rolle spielen, sollen auch sie im Gespräch Platz finden können. Was und wie Sie **ihre** Themen, Anliegen und vielleicht auch Beschwerden einbringen wollen und was nicht, **entscheiden Sie als Mitarbeiterin bzw. als Mitarbeiter selbst**. An welcher Stelle des „Zirkels“ der Themen (siehe Graphik) Sie beginnen und welche Schwerpunkte Sie setzen wollen, stimmen Sie mit ihrem bzw. ihrer Vorgesetzten zu Beginn des Gesprächs ab.



## **Leitfragen aus der Perspektive der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters**

---

### **Motivation – was Sinn gibt und Spaß macht:**

- Welche Arbeitsbereiche bzw. Aspekte meiner Arbeit machen mir besonders Spaß? Wo-rüber und worauf freue ich mich?
- Was inspiriert mich? Was spornt mich an?
- Wie passen die Anforderungen, die an mich gestellt werden zusammen mit dem, was und wie ich gerne arbeiten würde?
- Hat sich im Rückblick auf das vergangene Jahr etwas verändert? Wenn ja: Was? Hat die Veränderung zu einer Verbesserung oder zu einer Verschlechterung geführt?
- Was und wie erzähle ich Außenstehenden von dem, was ich tue?
- Kann ich und will ich etwas tun, um die Lust auf meine Arbeit zu stärken?
- Wie kann mich meine direkte Vorgesetzte bzw. mein direkter Vorgesetzter dabei unter-stützen?

### **Orientierung, Ziele und Ausblick – welchen Platz ich in der Aufgabenerfüllung wahrnehme:**

- Welche Ziele des Landeskirchenamtes, meiner Abteilung bzw. meines Referats haben im vergangenen Jahr eine besonders wichtige Rolle in meiner Aufgabenerfüllung gespielt?
- Welche Ziele und Vorhaben konnte ich erfolgreich abschließen?
- Welche Ziele ließen sich nicht realisieren und müssen ggf. verändert werden?
- Welche Ziele und Vorhaben müssen noch weiter verfolgt werden?
- Welche eigenen Ziele im Blick auf mein Arbeitsfeld möchte ich setzen?
- Mit welchen Zielen und Vorhaben des Landeskirchenamtes, meiner Abteilung bzw. mei-nes Referates kann ich mich besonders gut identifizieren?
- Mit welchen Zielen und Vorhaben habe ich Schwierigkeiten und wenn ja welche?
- Im Blick auf welche Ziele und Vorhaben brauche ich besondere Unterstützung meiner bzw. meines direkten Vorgesetzten?

### **Arbeitsbedingungen – was zu tun ist und wie es zu tun ist:**

- Welche Aspekte an meiner Arbeit schätze ich besonders?
- Welche Aspekte empfinde ich eher als belastend?
- Hat sich im Rückblick auf das vergangene Jahr etwas verändert? Hat die Veränderung zu einer Verbesserung oder zu einer Verschlechterung geführt?
- Was will und was kann ich im kommenden Jahr an meinen Arbeitsbedingungen verän-dern und verbessern?
- Wie kann mich meine direkte Vorgesetzte bzw. mein direkter Vorgesetzter dabei unter-stützen?
- Gibt es dienstliche Projekte oder Schwerpunktthemen, die ich für das kommende Jahr plane?
- Habe ich an meinem Arbeitsplatz alles, was ich brauche?
- Wünsche ich mir Verbesserung meiner Arbeitsmittel? Wenn ja: Welche?

- Wie erlebe ich den Umgang mit den Kollegen und Kolleginnen? Erhalte ich ausreichend Unterstützung? Kann ich andere unterstützen?
- Ist meine Vertretung bei Urlaub, Gleittag, Krankheit oder Fortbildung befriedigend geregelt?
- Welche Unterstützung erlebe ich durch meinen direkten Vorgesetzten bzw. meine Vorgesetzte? Was würde ich mir verstärkt wünschen?

### **Kompetenzen – was ich kann und was ich weiterentwickeln will:**

- Welche Rückmeldungen bekomme ich auf mein berufliches Wirken?
- Wie schätze ich meine Kompetenzen in Bezug auf meine derzeitigen beruflichen Anforderungen ein?
- Verändern sich Anforderungen? Fordert das von mir zusätzliches Lernen oder Umlernen?
- Habe ich im vergangenen Jahr Fortbildungen besucht? Wenn ja: Welche? Wie haben sie mich weiter gebracht?
- Wo liegen meine Stärken? In welchen Bereichen möchte ich meine (fachlichen und/oder personbezogenen) Kompetenzen steigern, bzw. mich weiterentwickeln?
- Gibt es Bereiche, wo ich mir gezielte Fort- oder Weiterbildung wünsche bzw. erwarte? Wenn ja: Welche?
- Habe ich Pläne für eine berufliche Veränderung?
- Wie kann mich meine direkte Vorgesetzte bzw. mein direkter Vorgesetzter dabei unterstützen?

### **Gesundheit – was mir Kraft gibt und was mich Kraft kostet:**

*(oder: Mein „Kräftehaushalt“)*

- Hat sich im vergangenen Jahr bezüglich meines „Kräftehaushalts“ etwas verändert? Wenn ja: Was? Hat die Veränderung zu einer Verbesserung oder zu einer Verschlechterung geführt?
- Gibt es Tätigkeiten, die mir besonders zu schaffen machen?
- Wann und woran merke ich, dass ich gestresst bin?
- Wie passen die Belastungen in meinem Arbeitsbereich zu meinem altersbedingten Kräftehaushalt?
- Worin finde ich Ausgleich zu meiner Arbeit?
- Aus welchen Quellen schöpfe ich Kraft für meinen Beruf?
- Was müsste in meinem Arbeitsbereich verändert werden, damit es mir besser geht?
- Was kann und was will ich selber zu einer solchen Veränderung beitragen?
- Wie kann mich meine direkte Vorgesetzte bzw. mein direkter Vorgesetzter dabei unterstützen?

## **Leitfragen aus der Perspektive der bzw. des Vorgesetzten**

---

### Wichtig:

Die folgenden Themenbereiche und Fragen sind sehr umfangreich und nehmen **das Ganze** der Arbeitssituation in den Blick. Es dient so in erster Linie der eigenen Vorbereitung und der Systematisierung der Wahrnehmungen und Einschätzungen im letzten überschaubaren Zeitraum (z.B. seit dem letzten Jahresgespräch). Es ist nicht daran gedacht, im Gespräch den gesamten Fragenkatalog „abzuarbeiten“!

Hat sich im Rückblick auf das vergangene Jahr etwas wahrnehmbar verändert? Wenn ja: Was? Hat die Veränderung zu einer Verbesserung oder zu einer Verschlechterung geführt? Was ist mir besonders aufgefallen? Was möchte ich als direkte Vorgesetzte bzw. direkter Vorgesetzter zum Thema machen?

Im Gespräch können und sollen dann daraus **thematische Schwerpunkte** gebildet werden.

### **Einstellung, Motivation, Werte**

Folgende Impulse und Fragestellungen könnten das Gespräch eröffnen:

- Welche Arbeitsbereiche oder Tätigkeiten machen Ihnen besonders Spaß? Worauf freuen Sie sich?
- Hat sich bezüglich Ihrer Berufszufriedenheit im zurückliegenden Jahr etwas verbessert? Was hat dazu beigetragen? Oder hat sich etwas verschlechtert? Was hat dazu beigetragen?
- Wann würden Sie sagen, dass Sie durch Ihre Arbeit Bestätigung und Befriedigung erfahren?
- Wie passen die Anforderungen, die an Sie gestellt werden, mit Ihren Kompetenzen und Gaben zusammen?
- Wenn Sie ein Familienmitglied, eine Freundin oder ein Freund fragt, ob Sie mit Ihrer Arbeit eher zufrieden oder eher unzufrieden sind – was würden Sie heute antworten?
- Welche Bedeutung hat es für Sie, dass Sie Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter der Kirche sind?

### **Orientierung, Ziele und Ausblick**

- Welche Ziele des Landeskirchenamtes, unserer Abteilung bzw. unseres Referats haben nach meiner Wahrnehmung im vergangenen Jahr in der Aufgabenerfüllung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters eine besonders wichtige Rolle gespielt?
- Welche Ziele und Vorhaben konnte die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter erfolgreich abschließen?
- Welche Ziele und Vorhaben müssen noch weiter verfolgt werden?
- Hat die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter eigene Ziele im Blick auf ihr bzw. sein Arbeitsfeld?
- Mit welchen Zielen und Vorhaben des Landeskirchenamtes, meiner Abteilung bzw. meines Referates kann sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter nach meiner Wahrnehmung besonders gut identifizieren?

- Hat die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter mit bestimmten Zielen und Vorhaben Schwierigkeiten und wenn ja welche?
- Ist der Umfang der angestrebten Ziele für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter realistisch?
- Im Blick auf welche Ziele und Vorhaben braucht die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter besondere Unterstützung durch mich als direkte Vorgesetzte bzw. direkten Vorgesetzten?
- Im Blick auf welche Ziele und Vorhaben, die die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter umzusetzen hat, ist zusätzliche Unterstützung durch meine direkte Vorgesetzte bzw. direkten Vorgesetzten, meine Abteilungs- oder die Dienststellenleitung notwendig?

### **Arbeitsbedingungen, -inhalte, -umgebung, Führung und Zusammenarbeit**

Folgende Perspektiven könnten dazu ins Gespräch gebracht werden:

- Welche Anforderungen und Belastungen der bzw. des Mitarbeitenden nehme ich aktuell besonders wahr?
- Wo und wie könnte ich mir Unterstützung durch mich selbst, meinen eigenen Vorgesetzten, meine Abteilungs- oder die Dienststellenleitung vorstellen?
- Welche Planungen und Projekte stehen im Arbeitsbereich der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeitenden an?
- Nehme ich die Arbeitsmittel und den Arbeitsplatz als ausreichend gut ausgestattet wahr?
- Wie schätze ich die Zusammenarbeit und Kollegialität im Arbeitsbereich der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters ein?
- Ist die Vertretung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters bei Urlaub, Gleittag, Krankheit oder Fortbildung befriedigend geregelt?

### **Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, berufliche Entwicklung**

Folgende Perspektiven könnten dazu ins Gespräch gebracht werden:

- Welche Rückmeldungen kann und will ich der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter auf ihr bzw. sein berufliches Wirken geben?
- Wie nehme ich das Zusammenspiel der Kompetenzen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters und ihren bzw. seinen derzeitigen beruflichen Anforderungen wahr? Wo liegen ihre bzw. seine besonderen Stärken?
- In welchen Bereichen könnten bzw. sollten ihre bzw. seine Kompetenzen weiterentwickelt werden?
- Gibt es Bereiche, in denen aus meiner Sicht gezielte (fach- und/oder personbezogene Fort- oder Weiterbildung für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter wünschenswert bzw. (dringend) notwendig sind? Wenn ja: Kann ich im Gespräch schon konkrete Anregungen geben oder Vorschläge machen?
- Sehe ich bei der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter die Notwendigkeit einer beruflichen Veränderung? Wenn ja: Welche? Kann ich im Gespräch schon konkrete Anregungen geben oder Vorschläge machen?



- Wo und wie könnte ich mir in diesem Bereich Unterstützung durch mich selbst, meine eigene Vorgesetzte bzw. meinen Vorgesetzten, meine Abteilungs- oder die Dienststellenleitung vorstellen?

### **Gesundheit (physisch und psychisch)**

Folgende Perspektiven könnten dazu ins Gespräch gebracht werden:

- Nehme ich bei der Mitarbeiterin bzw. bei dem Mitarbeiter Tätigkeiten wahr, die ihr bzw. ihm besonders zu schaffen machen?
- Kann ich besondere Stress- und altersbedingte Faktoren und Veränderungen identifizieren, die die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter (besonders) belasten?
- Kann und will ich Möglichkeiten für einen Ausgleich zu den Belastungen im Arbeitsleben der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters ansprechen?
- Was kann aus meiner Sicht zur Verbesserung der Situation der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters beitragen?
- Kommen dafür spezielle fachlich-inhaltliche oder personbezogene Angebote der ELKB (z.B. Supervision, Coaching, „Atem holen“) in Frage?
- Welchen Beitrag kann ich als direkte Vorgesetzte bzw. direkter Vorgesetzter selbst leisten?
- Welche Unterstützung durch meine eigene Vorgesetzte bzw. meinen Vorgesetzten, meine Abteilungs- oder die Dienststellenleitung ist notwendig? Wie müssen ggf. die Rahmenbedingungen des Arbeitsumfelds der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters verändert werden?

## Zusammenfassung und Vereinbarungen

---

Am Ende des Gesprächs fassen die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter und die bzw. der direkte Vorgesetzte das Gespräch zusammen und verständigen sich darüber, welche Ergebnisse sie festhalten und ob und ggf. welche konkreten (Ziel-)Vereinbarungen sie treffen möchten.

Dazu füllen sie gemeinsam ein Formblatt aus, in dem zunächst (per Ankreuzen) festgehalten wird, um welche Inhalte es in dem aktuellen Gespräch schwerpunktmäßig ging, nämlich:

- Bedingungen, Inhalte und Umfeld der Arbeit
- Führung und (kollegiale) Zusammenarbeit
- Kompetenzen, Fähigkeiten und berufliche Entwicklung
- Gesundheit und „Kräftehaushalt“
- Einstellung, Motivation, Werte
- Zielvereinbarungen
- Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen
- .....

Die Zusammenfassung der Ergebnisse und konkrete Vereinbarungen werden einvernehmlich in einem Freitext formuliert. Diese Ergebnisse und Vereinbarungen sind grundsätzlich vertraulich und nur für die beiden Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer bestimmt. Sie erhalten jeweils eine Ausfertigung dieser Zusammenfassung. Diese wird bei einem Wechsel des bzw. der Vorgesetzten nicht an den Nachfolger oder die Nachfolgerin weitergegeben, sondern vernichtet.

Sofern konkrete Vereinbarungen getroffen werden, die die berufliche Weiterentwicklung etwa in Richtung Arbeitsplatz- bzw. Stellenveränderungen oder eine zusätzliche Ausbildung (z.B. Beschäftigtenlehrgänge I und II) betreffen und an Zuständige in der Abteilung und der Dienststellenleitung weitergeleitet werden sollen, steht ein Formblatt zur Verfügung. Dieses Formblatt wird (ggf. auch nach dem Gespräch) einvernehmlich von einem oder einer der beiden Gesprächsteilnehmer bzw. -teilnehmerinnen ausgefüllt, von beiden unterzeichnet und entsprechend weitergeleitet.

Im Blick auf konkrete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden jedoch das gängige Antragsformular des Landeskirchenamtes und für Änderungen der Ausstattung des Arbeitsplatzes das übliche Beschaffungsformular verwendet.

München, den 3. Juli 2018

OKR Dr. Nikolaus Blum