

Erarbeitet 2000-2002 von E.i.N. (A G 1 4)

Im Auftrag der Dekanatssynode überarbeitet unter Leitung von Dekan Wolfgang Butz. Stand: Januar 2003

Gesprächsbogen

für das MitarbeiterInnen-Jahresgespräch
im Dekanatsbezirk Nürnberg

(Grundlage ist der „Leitfaden für das MitarbeiterInnen-Jahresgespräch im Dekanatsbezirk Nürnberg“)

Inhalt:

E i n f ü h r u n g	2
0. Rückschau auf Vereinbarungen des letzten Gesprächs.....	6
1. Arbeitsumfeld	7
2. Aufgabenbereich	7
3. Arbeitsziele.....	8
4. Zusammenarbeit	9
5. Aufgabenerfüllung	10
6. Weiterentwicklung	11
7. Vereinbarungen zum MitarbeiterInnen-Jahresgespräch.....	13
B e i l a g e : Bogen für getroffenen Vereinbarungen	

Einführung

(Weitere Hinweise: Siehe „Leitfaden“)

Worum geht es im MitarbeiterInnen-Jahresgespräch (MJG)?

Das MitarbeiterInnen-Jahresgespräch (MJG) findet statt zwischen einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter mit Leitungsfunktion und einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter, für die/den diese Leitungsperson zuständig ist.

Dieser Sprachgebrauch „MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion“ und „MitarbeiterIn“ ist durch gründliche theologische und arbeitsrechtliche Überlegungen und zum Teil heftige Diskussionen hierzu entstanden. Er entspricht folgenden Anliegen:

1. Trotz dienstrechtlicher Unterschiede und die Besonderheiten übergreifend, die durch die Ordination gegeben sind, möchten wir für *alle* Mitarbeitenden in der Kirche dieselben Worte gebrauchen. Wir möchten sprachlich die Gleichwertigkeit der verschiedenen Berufsgruppen ausdrücken und das umsetzen, was Paulus als „Leitbild“ in 1.Kor 12,4-6 gültig formuliert hat: „Es sind mancherlei Gaben, aber es ist *ein* Geist. Und es sind mancherlei Ämter, aber es ist *ein* Herr. Und es sind mancherlei Kräfte, aber es ist *ein* Gott, der da wirkt alles in allen.“
2. Die Begriffe „Vorgesetzte“, „Führungskraft“ etc. werden von verschiedenen Menschen *zu* unterschiedlich verstanden, als dass wir damit die bloße *Funktion* aller Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion ausdrücken könnten.
3. Im theologischen wie auch im arbeitsrechtlichen Sinne ist es – vom Jugenddiakon bis zur Erzieherin, von der Mesnerin bis zum Bischof – für alle zutreffend: Wir sind *Gottes* MitarbeiterInnen, und wir sind MitarbeiterInnen in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern mit ganz bestimmten Rechten und Pflichten.

Im (MJG) kann und soll alles angesprochen werden, was den Beteiligten innerhalb des gemeinsamen Arbeitszusammenhangs wichtig erscheint. Der Gesprächsbogen gibt dazu die Inhalte und eine Gliederung vor. Ab dem 2. MJG geht zunächst ein Rückblick auf die Vereinbarungen des letzten Jahresgesprächs voraus. Dann verläuft das Gespräch in sechs Abschnitten: 1. Arbeitsumfeld, 2. Aufgabenbereich, 3. Arbeitsziele, 4. Zusammenarbeit, 5. Aufgabenerfüllung, 6. Weiterentwicklung. Dem schließt sich noch ein 7. Teil an, in dem die verabredeten Vereinbarungen festgehalten werden.

Es ist grundsätzlich sinnvoll, Inhalte und Gliederung einzuhalten. Wenn Abänderungen notwendig sind, um so dem Arbeitsfeld bzw. dem Arbeitszusammenhang besser gerecht zu werden, wird dies von den Gesprächspartnern gemeinsam festgelegt.

Die/der MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion und die/der MitarbeiterIn gewinnen in einem Jahresgespräch gemeinsam Klarheit über fördernde und störende Einflüsse auf das Arbeitsfeld und die Zusammenarbeit. Sie planen Verbesserungen, um dadurch die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Das MJG ist weder ein Beurteilungsgespräch noch ein Seelsorgegespräch und geht nicht in die Personalakten ein.

Gesprächsinhalte:

- Arbeitsumfeld
- Aufgabenbereich
- Arbeitsziele
- Zusammenarbeit
- Aufgabenerfüllung
- Weiterentwicklung und Vereinbarungen für das kommende Jahr

**Keine Beurteilung
Keine Seelsorge**

Welches Grundverständnis im Verhältnis der beiden Gesprächspartner wird vorausgesetzt?

Im MJG wird davon ausgegangen, dass alle Mitarbeitenden in der Kirche im Sinne des Evangeliums einen gemeinsamen Auftrag haben, auch wenn sie in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Positionen tätig sind. Durch den gemeinsamen Auftrag wissen sich Mitarbeitende mit Leitungsfunktion und Mitarbeitende verpflichtet, gut zusammenzuarbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen.

**Gemeinsamer Auftrag
im Sinne des
Evangeliums**

Trotz unterschiedlicher Funktionen, Aufgaben und Rollen sollte es deshalb gelingen,

- dass MitarbeiterInnen-Jahresgespräche geprägt sind von gegenseitiger Wertschätzung und
- dass MitarbeiterInnen-Jahresgespräche auf einer gleichberechtigten Gesprächsebene stattfinden.

**Gegenseitige
Wertschätzung,
gleichberechtigte
Gesprächsebene**

Warum ist das MJG ein Feedback-Gespräch?

Schwerpunktmäßig geht es im MJG um die Würdigung und Förderung der Mitarbeitenden in ihrer beruflichen Tätigkeit. Mitarbeitende haben Anspruch darauf, von den für sie zuständigen Leitungspersonen in ihrer Arbeit wahrgenommen zu werden, Rückmeldungen (Feedback) zu bekommen und Unterstützung zu erfahren.

**Rückmeldung von der
zuständigen
Leitungsperson**

Umgekehrt sollen Leitungspersonen ihrerseits Rückmeldungen bekommen, wie sie von ihren Mitarbeitenden in ihrer Rolle erlebt werden. Das gegenseitige Feedback dient einer Verbesserung der Zusammenarbeit.

**Rückmeldung von
Mitarbeitenden**

Welche Voraussetzungen sind für das MJG hilfreich?

Grundsätzlich ist eine rechtlich ohnehin notwendige Stellenbeschreibung (Dienstanweisung, Dienstplan) für das MJG erforderlich. Sie erleichtert das Gespräch. Besteht für eine Stelle noch keine Stellenbeschreibung, müsste die Erstellung in den abschließenden Vereinbarungen des ersten MJG festgelegt werden.

Stellenbeschreibung

Von Nutzen ist auch ein vorher zugesandter Jahresbericht des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin. Er kann das Gespräch davon entlasten, allzu breit von der geleisteten Arbeit zu berichten.

Jahresbericht

Wie können sich beide Gesprächspartner vorbereiten?

Eine Fortbildung zur Durchführung des MJG ist für Mitarbeitende mit Leitungsfunktion unerlässlich. Auch für Mitarbeitende ist eine gezielte Fortbildung, auf die sie Anspruch haben, sehr empfehlenswert (*siehe „Recht und Pflicht zur Fortbildung“, Abs. VI der Fortbildungsrichtlinien, RS 836*). Im Dekanat Nürnberg werden deswegen im Rahmen des Entwicklungsprogramms E.i.N.

Fortbildung

regelmäßig für beide Seiten gemeinsam „Einführungstage zum MitarbeiterInnen-Jahresgespräch“ angeboten.

Im beiderseitigen Einvernehmen wird frühzeitig ein verbindlicher Termin vereinbart. Sowohl der/die Mitarbeitende mit Leitungsfunktion als auch der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin bereiten sich anhand des Gesprächsbogens inhaltlich auf das Gespräch vor und machen sich Notizen.

Bei einigen Berufsgruppen kann es sinnvoll sein, aus dem gesamten Arbeitsfeld einen Teil auszuwählen und dies schwerpunktmässig zu besprechen. Die Auswahl eines Teilarbeitsfeldes ist grundsätzlich möglich. Beide Gesprächspartner vereinbaren dann im Vorfeld gemeinsam, welches Teilgebiet besprochen werden soll. Es sollte in gegenseitiger Absprache jährlich wechseln.

**Frühzeitige
Terminvereinbarung**

**Auswahl eines
Teilarbeitsfeldes**

In welchem Rahmen soll das MJG stattfinden?

Für das MJG ist eine Dauer von 90 Minuten vorgesehen. Es findet während der Arbeitszeit statt.

Das MJG soll in einem möglichst neutralen Raum, ruhig und störungsfrei (ohne Telefon und sonstige Unterbrechungen) geführt werden. Aufgabe des/der Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion ist es, das Gespräch in angemessener Weise zu eröffnen und am Ende zu beschließen.

**90 Minuten,
gilt als Arbeitszeit**

ruhige Atmosphäre

MitarbeiterInnen-Jahresgespräch - und dann?

Am Ende des MJG oder ggf. schon nach jedem Gesprächsabschnitt werden gegenseitige Vereinbarungen zwischen dem/der Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion und dem Mitarbeiter/der MitarbeiterIn schriftlich festgehalten. Dafür liegt diesem Gesprächsbogen ein entsprechendes Formblatt bei. Es wird von beiden Seiten unterschrieben. Je ein Exemplar verbleibt beim Mitarbeiter/ bei der Mitarbeiterin und bei der/dem Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion (*siehe dazu Abschnitt 9 des „Leitfadens“*).

Für die Umsetzung der einzelnen Vereinbarungen in die Praxis wird ein bestimmter Zeitraum festgelegt. Nach der Erledigung geben sich der/die Mitarbeitende und der/die Mitarbeitende mit Leitungsfunktion davon Kenntnis. Eine Überprüfung der Vereinbarungen insgesamt erfolgt spätestens beim nächsten MJG.

**Gegenseitige
Vereinbarungen**

**Erledigung der
Vereinbarungen**

Was tun, wenn Konflikte bestehen oder auftauchen?

Das MJG ist kein Konfliktgespräch. Bestehen bereits im Vorfeld Konflikte, die das Gespräch behindern könnten, ist es ratsam, diese vorher zu klären. Werden während des MJG Konflikte, evtl. auch mit Dritten, deutlich, ist es hilfreich, diese festzuhalten und zu

Kein Konfliktgespräch

einem anderen Zeitpunkt gesondert zu besprechen und zu bearbeiten. Für dieses ausgelagerte Gespräch muss dann überlegt werden, wer daran beteiligt sein soll und wer dieses Gespräch leitet oder begleitet.

Gesprächsablauf

Das Gespräch gelingt, wenn sowohl die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter (A) wie auch die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter mit Leitungsfunktion (B) sich frei fühlt, das anzusprechen, was ihnen wichtig ist. - B leitet das Gespräch, dominiert es aber nicht.

Die einzelnen Gesprächsteile sollten nach folgenden Regeln ablaufen:

- *A führt zunächst aus, was er/sie aus der eigenen Sicht dazu sagen möchte und was er/sie wahrnimmt.*
- *B hört aufmerksam zu und unterbricht die Ausführungen nicht durch Diskussion, Rechtfertigungen oder Vorwürfe.*
- *B äußert sich anschließend zu den Aussagen von A, ohne diese zu bewerten und schildert, wie sich für ihn/sie die Situation darstellt.*
- *A hört aufmerksam zu und unterbricht die Ausführungen nicht durch Diskussion, Rechtfertigung oder Vorwürfe.*
- *Zum Abschluss eines jeden Gesprächsteiles stellen die Beteiligten fest, wo es Übereinstimmungen und Meinungsverschiedenheiten gibt. Sie suchen nach den Ursachen etwaiger Schwierigkeiten, erörtern und notieren anschließend gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten, die ggf. sofort oder am Ende des Gesprächs als Vereinbarung schriftlich festgehalten werden.*

0. Rückschau auf Vereinbarungen des letzten Gesprächs

Platz für Ihre Ausführungen (ggf. Rückseite oder separates Blatt verwenden):

1. Arbeitsumfeld

Mögliche Themen sind:

- Wie empfinden Sie als Mitarbeiter/Mitarbeiterin**
 - die allgemeine Arbeitsatmosphäre?
 - Ihre Arbeitsplatzgestaltung (Ausstattung, Arbeitsmittel u.a.)?
- Welche strukturellen, organisatorischen und technischen Änderungen könnten Ihre Arbeitszufriedenheit und Effektivität verbessern?**
 - Was davon ist Ihre Aufgabe ?
 - Was davon ist Aufgabe der für Sie zuständigen Leitungsperson?
- Welchen Stellenwert hat für Sie die Zusammenarbeit mit anderen und im Team?**

Platz für Ihre Ausführungen (ggf. Rückseite oder separates Blatt verwenden):

2. Aufgabenbereich *(evtl. Auswahl nur eines Teilarbeitsfeldes)*

Mögliche Themen sind:

- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem derzeitigen **Aufgabenbereich**?
- Gibt es eine aktuelle **Stellenbeschreibung** (Dienstanweisung oder Dienstordnung)?
- In welchem Verhältnis stehen Ihre Aufgaben und die Ihnen zur Verfügung stehende **Arbeitszeit**?
- Wie gelingt es Ihnen, immer wieder **Kraft und Motivation** für Ihre Arbeit zu bekommen?

Wie empfinden Sie ...

- Ihre gegenwärtigen Schwerpunkte?
- den Freiraum für eigenes Handeln und Entscheiden?

Wie sehen Sie als MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion...

- die gegenwärtigen Schwerpunkte der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?
- ihre/seine Selbständigkeit und ihren/seinen Entscheidungsfreiraum?

Platz für Ihre Ausführungen (ggf. Rückseite oder separates Blatt verwenden):

3. Arbeitsziele *(evtl. Auswahl nur eines Teilarbeitsfeldes)*

In diesem Gesprächsteil ist folgendes Vorgehen zu beachten:

Dem Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin wird Möglichkeit gegeben, eigene Vorstellungen einzubringen. Der/die Mitarbeitende mit Leitungsfunktion bestimmt für den Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin keine Ziele, sondern vereinbart sie mit ihm/ihr. Der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin wird an der Planung der Ziele in Blick auf die Arbeitsgestaltung und die Qualifizierung beteiligt. - In der Regel führt dies zu einer Stärkung der Motivation. Die Leitfrage könnte lauten: „Was nehmen Sie sich im Rahmen Ihrer Dienstanweisung bzw. Dienstordnung für das kommende Jahr persönlich vor?“

Mögliche Themen sind:

beim ersten Jahresgespräch:

MitarbeiterIn und MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion legen gemeinsam die zu erreichenden konkreten Ziele im Arbeitsbereich des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin für das kommende Arbeitsjahr fest.

bei den folgenden Jahresgesprächen:

MitarbeiterIn und MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion überprüfen, welche vereinbarten Ziele erreicht wurden, welche nicht und erörtern die Gründe dafür.

Anschließend werden die konkreten und erreichbaren Ziele für das kommende Arbeitsjahr neu festgelegt.

Platz für Ihre Ausführungen (ggf. Rückseite oder separates Blatt verwenden):

4. Zusammenarbeit

Mögliche Themen sind:

Wie empfinden Sie als MitarbeiterIn ...

- Die Zusammenarbeit mit der für Sie zuständigen Leitungsperson?
- die Loyalität der für Sie zuständigen Leitungsperson?
- die Anerkennung und Würdigung Ihrer Arbeit?

Wie nehmen Sie die Unterstützung durch die für Sie zuständige Leitungsperson wahr, hinsichtlich ...

- Informationsweitergabe
- Planung und Organisation

Wie empfinden Sie als MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion...

- die Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin?
- die Loyalität des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin?
- Ihre Bereitschaft und Fähigkeit, dem Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin gegenüber Anerkennung und Kritik auszusprechen?

Wie nehmen Sie die Unterstützung durch den Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin wahr, hinsichtlich ...

- Informationsweitergabe
- Planung und Organisation

Platz für Ihre Ausführungen (ggf. Rückseite oder separates Blatt verwenden):

5. Aufgabenerfüllung

Mögliche Themen sind:

- Wie werden aus Ihrer beider Sicht die in der Dienstordnung bzw. Dienstanweisung für den Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin vorgesehenen Aufgaben umgesetzt und gestaltet?
- Wie sehen Sie beide die Arbeitsergebnisse?
- Welche besonderen Fähigkeiten und Stärken hat der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin (z.B. Selbstorganisation, Planung, Konfliktfähigkeit, inhaltliches Arbeiten)?
- Welche Fähigkeiten und Stärken soll der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin in der Arbeitsgestaltung und in der Aufgabenerfüllung weiterentwickeln?
 - Was davon ist Aufgabe des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin?
 - Was davon ist Aufgabe des/der Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion?

Platz für Ihre Ausführungen (ggf. Rückseite oder separates Blatt verwenden):

6. Weiterentwicklung

Mögliche Themen sind:

- Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin im Rahmen der jetzigen Stelle:**
 - Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen
 - Übertragung von Sonderaufgaben, Projekten
 - berufliche Weiterentwicklung
 - Supervision oder ähnliche Beratung
 - Erweiterung der Befugnisse

- Gibt es eine weitergehende Berufsperspektive?**

Platz für Ihre Ausführungen (ggf. Rückseite oder separates Blatt verwenden):

7. Vereinbarungen

Die schon bei den einzelnen Gesprächsabschnitten notierten möglichen Vereinbarungen werden gemeinsam am Ende des Gespräches in einer Gesamtschau überprüft. Es wird festgelegt, welche endgültig aufgenommen werden.

Dabei achten beide Beteiligte darauf, dass die Vorhaben

- ✓ gemeinsam erarbeitet,
- ✓ zeitlich fixiert,
- ✓ erreichbar,
- ✓ und so konkret wie möglich

sind.

Die Vereinbarungen werden auf dem beiliegenden Vereinbarungsbogen schriftlich festgehalten und von beiden Seiten unterschrieben. Der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin und der/die Mitarbeitende mit Leitungsfunktion erhalten je ein Exemplar.

Über die Erledigung der Vereinbarungen, für die im Gesprächsbogen ein Zeitpunkt genannt ist, informieren sich die beiden Gesprächspartner/ Gesprächspartnerinnen gegenseitig. Beim nächsten Jahresgespräch wird insgesamt überprüft, welche Vereinbarungen erfüllt wurden und welche – aus welchen Gründen – nicht.

Schon kleine Veränderungen in der Zusammenarbeit und am Arbeitsfeld führen langfristig für beide Seiten zu positiven Ergebnissen!

Vereinbarungen zum MitarbeiterInnen-Jahresgespräch

zwischen und am

Themen	Gesprächsergebnis, Problemanzeige, Anregungen	Was soll geschehen?	Wer	macht was	bis wann?
1. Arbeitsumfeld					
2. Aufgabenbereich					
3. Arbeitsziele					
4. Zusammenarbeit					
5. Aufgabenerfüllung					
6. Weiterentwicklung					
Sonstiges					

.....
Unterschrift des/der Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion

.....
Unterschrift des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin