****

**Leitfaden**

**zum Mitarbeiterjahresgespräch   
an evangelischen Schulen in Bayern**

Inhalt

[Einführung: Kompetenzaussage als Orientierungsrahmen 3](#_Toc19196496)

[Sinn und Charakter: offener Dialog 3](#_Toc19196497)

[Beteiligte 3](#_Toc19196498)

[Praktische Durchführung 4](#_Toc19196499)

[Inhalte 4](#_Toc19196500)

[Dokumentation 4](#_Toc19196501)

[Vorbereitungsbogen Mitarbeiterjahresgespräch für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter 5](#_Toc19196502)

[Zusammenarbeit und Führung 5](#_Toc19196503)

[Dienstliche Verwendung 5](#_Toc19196504)

[Arbeitsbedingungen 6](#_Toc19196505)

[Weitere Verwendung und berufliche Perspektiven 6](#_Toc19196506)

[Vorbereitungsbogen Mitarbeiterjahresgespräch für die Schulleitung/erweiterte Schulleitung 7](#_Toc19196507)

[Zusammenarbeit und Führung 7](#_Toc19196508)

[Dienstliche Verwendung 7](#_Toc19196509)

[Arbeitsbedingungen 8](#_Toc19196510)

[Weitere Verwendung und berufliche Perspektiven 8](#_Toc19196511)

[Checkliste: Vorbereitung Mitarbeiterjahresgespräch 9](#_Toc19196512)

[Formblatt: Niederschrift über das Mitarbeiterjahresgespräch 10](#_Toc19196513)

# Einführung: Kompetenzaussage als Orientierungsrahmen

Mitarbeitergespräche haben sich als wichtiges Führungs- und Personalentwicklungsinstrument in vielen Kontexten bewährt. **Eine Form des Mitarbeitergespräches ist das Mitarbeiterjahresgespräch**.   
Es wurde 2002 in allen Bereichen der Landeskirche eingeführt (siehe Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern. Der Landeskirchenrat 2002: Das Mitarbeiterjahresgespräch. Rechtsgrundlage, Vorgaben und Leitfaden, S. 6)

Ein wesentlicher Unterschied des Mitarbeiterjahresgespräches zu anderen Mitarbeitergesprächen ist, dass es **anlassfrei** geführt wird. Ein Mitarbeiterjahresgespräch sollte deshalb nicht geführt werden, wenn ein aktueller Konflikt die Beziehung erheblich belastet. In diesem Fall hat diese „Störung“ Vorrang und damit das Führen eines Konfliktgespräches.

Die Kompetenzaussage der Evangelischen Schulstiftung in Bayern „Miteinander leben, lernen, glauben im Spielraum christlicher Freiheit“ gilt auch als Orientierungsrahmen, innerhalb dessen sich das Mitarbeiterjahresgespräch bewegen sollte. Es ist deshalb von der Haltung des Miteinanders und des gegenseitigen Lernens geprägt, bei dem auch religiöse Fragestellungen ihren Platz haben können. Es gilt, Spiel- und Entfaltungsräume auszuloten, da sich gute Führung auch darin zeigt, inwiefern es gelingt, das Potenzial der Mitarbeitenden zur Entfaltung zu bringen.

Sinn und Charakter: offener Dialog  
Das Mitarbeiterjahresgespräch soll u.a. dazu dienen,

* zu hören, was die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter bewegt, um das gegenseitige Verständnis zu fördern.
* das Engagement der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu würdigen und anzuerkennen.
* Ideen für die Weiterentwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu entwickeln.
* die Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterIn und Schulleitung zu stärken, indem z. B. auch die Schulleitung eine Rückmeldung über ihr Führungsverhalten erhält.

Das Mitarbeiterjahresgespräch ist von einem Beurteilungsgespräch zu trennen und zeichnet sich durch dessen Dialogcharakter aus. Aus diesem Grund gibt es **gute Argumente, das Mitarbeiterjahresgespräch von Zielvereinbarungsgesprächen, die beurteilungsrelevant sind, strikt zu trennen**, was in der **Praxis jedoch nicht immer gelingt**. So führen auch viele sehr dialogorientierte und offen geführte Mitarbeiterjahresgespräche irgendwann zur Zielfrage. **Sollte dies der Fall sein, ist dies während des Gesprächs deutlich zu machen, dass jetzt das „eigentliche Feld“ des Mitarbeiterjahresgespräches verlassen wird** (siehe auch Dokumentation).

Beteiligte  
Schulleitung/Mitglied der erweiterten Schulleitung – eine/ein MitarbeiterIn  
Das Mitarbeiterjahresgespräch ist ein Vier-Augen-Gespräch zwischen der Schulleitung mit einer/einem MitarbeiterIn. Ist eine sog. „erweiterte Schulleitung“ installiert, ergibt sich die Zuordnung aus dem Geschäftsverteilungsplan der Schule (vgl. KWMBL Nr. 11/2014, S. 109). Zudem sollte auch ein Trägervertreter mit der Schulleitung jährlich ein Mitarbeiterjahresgespräch führen.

Praktische Durchführung**: Verbindlichkeit, Häufigkeit, Dauer …** (siehe Checkliste Vorbereitung Mitarbeiterjahresgespräch)

**Das Mitarbeiterjahresgespräch sollte**

* prinzipiell mit allen MitarbeiterInnen geführt werden, die an der Schule beschäftigt sind (vgl. KWMBL Nr. 11/2014, S. 109).
* regelmäßig stattfinden (z. B. „zwischen“ zwei periodischen Beurteilungen).
* unabhängig von konkreten Anlässen stattfinden, d. h. im Jahresplan der Schule im Voraus terminiert werden.
* beiden Gesprächspartnern eine angemessene Vorbereitungszeit ermöglichen (siehe Vorbereitungsbogen Mitarbeiterjahresgespräch und Checkliste Mitarbeiterjahresgespräch).
* einen strukturierten Rahmen bieten, in dem beide Gesprächspartner ihre Anliegen einbringen (siehe Vorbereitungsbogen).
* einen angemessenen zeitlichen Rahmen umfassen (i. d. R. 30 bis 60 Minuten).

Inhalte(siehe: [Vorbereitungsbogen Mitarbeiterjahresgespräch](#_Vorbereitungsbogen_Mitarbeiterjahre))

* Zusammenarbeit und Führung
* Dienstliche Verwendung
* Arbeitsbedingungen
* weitere Verwendung und berufliche Perspektiven (siehe KWMBL Nr. 11/2014, S. 110)

Dokumentation(siehe: [Formblatt Niederschrift über das Mitarbeiterjahresgespräch](#_Formblatt:_Niederschrift_über))

Die **wesentlichen Ergebnisse** des Mitarbeiterjahresgespräches werden dokumentiert. Die Gesprächspartner verständigen sich darüber, wer die Niederschrift übernimmt. Beide Gesprächspartner erhalten eine Ausfertigung der Niederschrift. Die Dokumentation des Mitarbeiterjahresgespräches ist **gesondert aufzubewahren** **(nicht im Personalakt)**, damit der Charakter der Vertraulichkeit erhalten bleibt. **Scheidet die/der MitarbeiterIn aus** **oder wechselt die Führungskraft, ist die Niederschrift zu vernichten (siehe KWMBL Nr. 11/2014, S. 110).**

Konkrete Vereinbarungen, die beurteilungsrelevant sind bzw. sein könnten (Zielvereinbarungen, Fortbildungsvereinbarungen) werden **gesondert dokumentiert und im Personalakt** verwahrt. Die/der MitarbeiterIn ist darauf hinzuweisen**.**

Es gilt: **Ohne ausdrückliche Absprache werden keinerlei Inhalte des Mitarbeiterjahresgespräches an Dritte kommuniziert.**

# Vorbereitungsbogen Mitarbeiterjahresgespräch für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter

Die Fragen dienen zur Anregung. Wählen Sie die für Sie bedeutsamen Fragen aus und ergänzen Sie Fragen, die Sie für wesentlich halten und die nicht im Vorbereitungsbogen vorhanden sind. Die Fragen sind für Mitarbeitende und Schulleitungen/Mitglieder des Schulleitungsteams aus der jeweiligen Perspektive gestellt. Bei Veränderungen/Ergänzungen achten Sie bitte darauf, dass diese in beiden Vorbereitungsbögen (für die   
Mitarbeitenden und die Schulleitung) erfolgen, damit die inhaltliche Vergleichbarkeit gewährleistet bleibt.

## Zusammenarbeit und Führung

Wie empfinde ich die Zusammenarbeit auf der kollegialen Ebene?

Welche Bedeutung habe ich aus meiner Sicht für das Kollegium?

Wie sehe ich die Zusammenarbeit zwischen der Schulleitung und mir?

Inwiefern habe ich das Gefühl, dass meine Arbeit eine angemessene Wertschätzung durch die Schulleitung erfährt?

Bekomme ich auch ein angemessenes Maß an kritischer Rückmeldung?

Bekomme ich von der Schulleitung das, was ich für meine tägliche Arbeit brauche?

Was wünsche ich mir im Hinblick auf unsere Zusammenarbeit für die Zukunft?

## Dienstliche Verwendung

Inwiefern bin ich der Überzeugung, dass ich meine Stärken in meinem schulischen Kontext zur Entfaltung bringen kann?

Inwiefern sind meine Stärken geeignet, die Vision der Schule Wirklichkeit werden zu lassen?

Was ist mein Beitrag zum evangelischen Profil der Schule?

Entsprechen meine dienstlichen Aufgaben meinen Kompetenzen?

Gibt es Verantwortungsbereiche, die ich gerne übernehmen/abgeben würde?

## Arbeitsbedingungen

Was bedeutet es für mich, an einer evangelischen Schule tätig zu sein?

Wie empfinde ich die Arbeitsorganisation bei uns an der Schule (z. B. gut strukturierte Arbeitsabläufe, ausreichende Informationen, etc.)?

Wie würde ich meine allgemeinen Arbeitsbedingungen beschreiben? Was ist eher hilfreich? Was vermisse ich?

Wie sehe ich die Ausstattung meines/unserer Arbeitsplätze (z. B. falls Lehrerarbeitsplätze vorhanden sind auch die technische und räumliche Ausstattung)?

Wie schätze ich meine aktuelle Arbeitsbelastung ein?

(falls zutreffend): Inwiefern bin ich mit dem aktuellen Stundenplan zufrieden?

## Weitere Verwendung und berufliche Perspektiven

Welche Kompetenzen, die ich bereits habe, würde ich gerne weiterentwickeln?

Welche Kompetenzen würde ich gerne noch erwerben?

Wo sehe ich mich in fünf Jahren?

Welche Aufstiegsmöglichkeiten erscheinen mir attraktiv?

Welche Fortbildungen habe ich in den letzten Jahren besucht?

Welche Fortbildungswünsche habe ich für die Zukunft?

Inwieweit sind meine Fortbildungswünsche stimmig zur Vision der Schule?

# Vorbereitungsbogen Mitarbeiterjahresgespräch für die Schulleitung/erweiterte Schulleitung

Die Fragen dienen zur Anregung. Wählen Sie die für Sie bedeutsamen Fragen aus und ergänzen Sie Fragen, die Sie für wesentlich halten und nicht im Vorbereitungsbogen vorhanden sind. Die Fragen sind für Mitarbeitende und Schulleitungen/Mitglieder des Schulleitungsteams aus der jeweiligen Perspektive gestellt. Bei Veränderungen/Ergänzungen achten Sie bitte darauf, dass diese in beiden Vorbereitungsbögen (für die Mitarbeitenden und die Schulleitung) erfolgen, damit die inhaltliche Vergleichbarkeit   
gewährleistet bleibt.

## Zusammenarbeit und Führung

Wie empfinde ich die Zusammenarbeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit anderen KollegInnen?

Welche Bedeutung hat aus meiner Perspektive die/der MitarbeiterIn für das Kollegium?

Wie empfinde ich die Zusammenarbeit mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter?

Inwiefern habe ich das Gefühl, dass die Arbeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters eine angemessene Wertschätzung durch mich erfährt?

Bekommt die/der MitarbeiterIn auch ein angemessenes Maß an kritischer Rückmeldung von mir?

Bekomme ich von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter das, was ich für meine tägliche Arbeit brauche?

Was wünsche ich mir im Hinblick auf unsere Zusammenarbeit für die Zukunft?

## Dienstliche Verwendung

Inwiefern bin ich der Überzeugung, dass die/der MitarbeiterIn ihre/seine Stärken im schulischen Kontext zur Entfaltung bringen kann?

Inwiefern sind die Stärken der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters geeignet, die Vision der Schule Wirklichkeit werden zu lassen?

Was ist der Beitrag der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zum evangelischen Profil der Schule?

Entsprechen die dienstlichen Aufgaben der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ihren/seinen Kompetenzen?

Gibt es Verantwortungsbereiche, die ich u. U. gerne an die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter delegieren möchte?

Gibt es Verantwortungsbereiche, welche die/der MitarbeiterIn aktuell ausübt und die ich gerne an jemand anders abgeben würde?

## Arbeitsbedingungen

Welche Bedeutung vermute ich, sieht die/der MitarbeiterIn in der Tatsache, an einer evangelischen Schule tätig zu sein?

Wie empfindet wohl die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Arbeitsorganisation bei uns an der Schule (z. B. gut strukturierte Arbeitsabläufe, ausreichende Informationen, etc.)?

Wie würde ich die allgemeinen Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters beschreiben? Was ist erachte ich als eher hilfreich? Was vermisst die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter unter Umständen?

Wie sehe ich die Ausstattung des Arbeitsplatzes der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters (z. B. falls Lehrerarbeitsplätze vorhanden sind auch die technische und räumliche Ausstattung)?

Wie schätze ich die aktuelle Arbeitsbelastung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ein?

(falls zutreffend): Wie hoch schätze ich die Zufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit dem aktuellen Stundenplan ein?

## Weitere Verwendung und berufliche Perspektiven

Welche Kompetenzen, die ich bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter sehe, würde ich gerne weiterentwickeln?

Welche Kompetenzen sollten aus meiner Perspektive die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter noch erwerben?

Wo sehe ich die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter in fünf Jahren?

Welche Aufstiegsmöglichkeiten sehe ich für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter?

Welche Fortbildungen hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter in den letzten Jahren besucht?

Welche Fortbildungswünsche habe ich an die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter im Hinblick auf die Zukunft?

Inwieweit sind diese Fortbildungswünsche stimmig zur Vision der Schule?

# Checkliste: Vorbereitung Mitarbeiterjahresgespräch

**Langfristige Planung - Jahresplanung**

**Mitarbeitende aufteilen:** Alle Mitarbeitende auf das zweite und dritte Jahr einer Beurteilungsperiode aufteilen.

**Terminplanung:** Terminvergabe bzw. Terminvereinbarung, d. h. Verankerung des Mitarbeiterjahresgespräches in der Jahresplanung. Vorsorglich mindestens eine Stunde pro Mitarbeitende einplanen und maximal zwei Mitarbeiterjahresgespräche pro Tag.

**Ca. zwei Wochen vor dem Mitarbeiterjahresgespräch**

**Ort:** Vereinbarungen über einen geeigneten Ort treffen, falls nicht bereits geschehen.

**Vorbereitungsbogen:** Vergewissern, dass allen Beteiligten der Vorbereitungsbogen zur Verfügung steht.

**Letzte Niederschrift:** Niederschrift des letzten Mitarbeiterjahresgespräches lesen.

**Veränderung:** Vergewissern, was sich seit dem letzten Mitarbeiterjahresgespräch verändert hat und was gleichgeblieben ist.

**Vorbereitungsbogen ausfüllen:** Vorbereitung mit Hilfe des Vorbereitungsbogens auf das bevorstehende Mitarbeiterjahresgespräch.

**Unmittelbar vor/während des Mitarbeitergesprächs**

**Vorbereitungsbogen:** Vorbereitungsbogen zum Gespräch mitnehmen.

**Störungen abstellen:** Für störungsfreie Atmosphäre sorgen.

**Niederschrift:** Vereinbarung treffen, wer die Niederschrift anfertigt.

**Formblatt:** ausfüllen

**Nach dem Mitarbeiterjahresgespräch**

**Reflexion:** Lernerfahrungen aus dem Mitarbeiterjahresgespräch bewusstmachen.

**Niederschrift:** Niederschrift gesondert aufbewahren.

**Zielvereinbarung/Fortbildungsvereinbarung:** Evtl. Zielvereinbarungen/Vereinbarungen über Fortbildungen im Personalakt ablegen.

# Formblatt: Niederschrift über das Mitarbeiterjahresgespräch

**Schule:**

**Mitarbeiterin/Mitarbeiter:**

**Schulleitung/Mitglied der erweiterten Schulleitung:**

**Datum: Uhrzeit: von bis**

**Wesentliche Ergebnisse:**

**Zusammenarbeit und Führung**

**Dienstliche Verwendung**

**Arbeitsbedingungen**

**weitere Verwendung und berufliche Perspektiven**

**Weitere Dokumente, über deren Weitergabe Einverständnis besteht:**

O keine weiteren Dokumente  
O Zielvereinbarung  
O Fortbildungsvereinbarung  
O Anregungen für den Schulträger  
O Sonstiges:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Unterschrift Unterschrift  
der Schulleitung/Mitglied des Schulleitungsteams der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters