

---

# Leitfaden

## zur Durchführung von Jahresgesprächen

### im Landeskirchenamt

### der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland

---

Dieser Leitfaden soll in die Thematik der Jahresgespräche einführen sowie die Gespräche und deren Vor- und Nachbereitung begleiten.

Als Arbeitshilfe bietet dieser Leitfaden ganz praktische Orientierung durch Vorbereitungs- und Vereinbarungsbögen für die Durchführung der Jahresgespräche.

Der Leitfaden kann für alle Organisationseinheiten, Einrichtungen und Arbeitsbereiche genutzt werden.

Damit können Jahresgespräche mit allen Mitarbeitenden geführt werden.

Eine Übersicht findet sich im Inhaltsverzeichnis. Das Material steht auch in dem Downloadbereich der Arbeitsstelle Institutionsberatung zur Verfügung.

Zwei Jahre nach Einführung der Jahresgespräche im Landeskirchenamt soll eine Evaluation durchgeführt werden.

#### **INHALTSVERZEICHNIS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. GRUNDSÄTZE DES JAHRESGESPRÄCHS</b>                  | <b>2</b>  |
| <b>2. UNTERSTÜTZUNG UND VORBEREITUNG</b>                  | <b>6</b>  |
| <b>VORBEREITUNGSBOGEN - FÜR MITARBEITENDE</b>             | <b>7</b>  |
| <b>VORBEREITUNGSBOGEN - FÜR VORGESETZTE</b>               | <b>8</b>  |
| <b>3. DIE DURCHFÜHRUNG</b>                                | <b>9</b>  |
| <b>4. DIE VEREINBARUNGEN UND DER VEREINBARUNGSBOGEN</b>   | <b>10</b> |
| <b>5. NACHBEREITUNG</b>                                   | <b>12</b> |
| <b>6. ANSPRECHPARTNER/INNEN BEI FRAGEN UND ANREGUNGEN</b> | <b>12</b> |

## 1. Grundsätze des Jahresgesprächs

### Was ist ein Jahresgespräch?

Das Jahresgespräch ist ein vertrauliches, partnerschaftlich geführtes Vier-Augen-Gespräch zwischen Vorgesetzten und deren unmittelbar unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es findet einmal im Jahr ohne konkreten Anlass in einem störungsfreien Rahmen mit ausreichend Zeit statt.

Jahresgespräche sind verbindlicher Bestandteil der Personalverantwortung aller Leitungskräfte im Landeskirchenamt.

Das Jahresgespräch geht über die routinemäßige Alltagskommunikation hinaus. Es ist ein geplantes, inhaltlich vorbereitetes Gespräch, das einen bestimmten Sachinhalt und eine Zielsetzung hat. Es steht nicht im Zusammenhang mit der Erledigung aktueller Aufgaben und ist auch nicht mit anlassbezogenen Gesprächen, wie regelmäßigen Arbeitsbesprechungen, Beurteilungs-, Anordnungs- oder Konfliktgesprächen zu verwechseln.

### Was soll und kann mit den Jahresgesprächen erreicht werden?

Das Jahresgespräch

- ermöglicht Mitarbeitenden und Leitungskräften, gemeinsam den zurückliegenden Arbeitszeitraum zu reflektieren und sich offen und vertraulich über die Arbeitssituation und -zufriedenheit auszutauschen,
- hilft, die Aufgaben und Fähigkeiten der Mitarbeitenden wahrzunehmen, zu würdigen und ggf. weiter zu entwickeln,
- gibt Gelegenheit zu konstruktiver Rückmeldung, zur Zusammenarbeit und zu kritischer Reflexion der Arbeitsbedingungen,
- dient dazu, Vereinbarungen über Aufgaben und Ziele für die weitere Arbeit zu treffen,
- soll eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Leitungskräften und ihren Mitarbeitenden sowie die Entwicklung kooperativer Arbeitsbeziehungen unterstützen und ggf. die Arbeitsfreude und die Arbeitsergebnisse verbessern,
- vertieft die dienstliche Kommunikation, den Informationsfluss und Wissensaustausch und macht die Strukturen und Ziele der Arbeit transparenter

und

- Vorgesetzte erhalten Gelegenheit, die Interessen, Potenziale und Probleme ihrer Mitarbeitenden besser kennen zu lernen und bei der Entwicklung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Darüber hinaus haben sie die Möglichkeit, ihr eigenes Leitungsverhalten kritisch zu überprüfen.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Rückmeldung zu ihrer beruflichen Tätigkeit und gewinnen Klarheit, welche Erwartungen von Seiten der Organisation an sie gestellt werden.
- Verabredungen zur gezielten Förderung gegenwärtig und zukünftig benötigter Kompetenzen und die Besprechung von realistischen beruflichen Perspektiven sollen die Arbeitszufriedenheit und Motivation erhöhen.
- Das Jahresgespräch kann einen Lern- und Entwicklungsprozess in Gang setzen, aus dem eine Verbesserung der gesamten Kommunikationskultur folgen kann. Eine verbesserte Zusammenarbeit und ein angenehmeres Betriebsklima werden sich positiv auf die Arbeitsqualität und Aufgabenerfüllung – und damit die Arbeitszufriedenheit – auswirken.

**Wer nimmt am Jahresgespräch teil?**

Das Jahresgespräch ist ein Vier-Augen-Gespräch, das zwischen einem/einer Mitarbeiter/in und seinem/ihrer direkten Vorgesetzten geführt wird.

Das Führen von Jahresgesprächen ist verbindlicher Bestandteil der Personalverantwortung der Leitungskräfte im Landeskirchenamt.

Mitarbeiter/innen sind verpflichtet, an den Jahresgesprächen teilzunehmen. Gleichzeitig haben sie auch das Recht, dass mit ihnen ein Jahresgespräch geführt wird.

**Wo findet das Jahresgespräch statt?**

Der Erfolg des Jahresgesprächs ist von einer störungsfreien Gesprächsatmosphäre abhängig. Es sollte ein Raum gewählt werden, in dem die Gesprächsteilnehmer/innen ungestört sind. Es ist gut, das Gespräch nicht über den Schreibtisch hinweg, sondern an einem separaten runden Tisch zu führen. Sollte dieser nicht vorhanden sein, bietet sich zumindest eine Überecksitzordnung an. Störquellen in Bezug auf Telefon, weitere Personen, Akustik, Temperatur, Beleuchtung usw. sind zu vermeiden.

**Wie oft findet das Jahresgespräch statt und wie lange dauert es?**

Das Jahresgespräch ist einmal jährlich, am besten im Zwölf-Monats-Rhythmus, auf Einladung der Leitungskraft durchzuführen.

Der Gesprächstermin wird mindestens zwei Wochen vor dem Gespräch zwischen den Gesprächsteilnehmern vereinbart.

Die Dauer der Jahresgespräche wird im Einzelfall unterschiedlich sein. Eine Länge von 90 Minuten sollte nicht überschritten werden. Innerhalb der Arbeitszeit ist ausreichend ungestörte Vorbereitungs- und Gesprächszeit dafür einzuplanen.

**Was wird im Jahresgespräch besprochen?**

Jahresgespräche haben einen strukturierten Ablauf und werden in dieser Struktur in vielen Bereichen des Arbeitslebens durchgeführt.

Sie bestehen aus mehreren Abschnitten

**1. Rückblick – Themen des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin**

- Rückblick auf die Arbeit im vergangenen Jahr, ggf. unter Berücksichtigung der bei dem letzten Jahresgespräch getroffenen Vereinbarungen
- Gegenwärtige Arbeitssituation, ggf. mit Gewinnung von „Ziel-Ideen“ für Vereinbarungen im dritten Gesprächsteil

**2. Feedback – Kritik und Anerkennung**

- Rückmeldungen der Vorgesetzten zu ihrer Wahrnehmung der Arbeit des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin
- Rückmeldungen zur Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den beiden Gesprächsteilnehmer/innen (auch zum Leistungsverhalten der Vorgesetzten)

**3. Ausblick – Gemeinsame Vereinbarungen**

- Ausblick auf das kommende Arbeitsjahr
- ggf. Erarbeitung und Vereinbarung von Zielen für die Arbeit der Mitarbeitenden
- ggf. Vereinbarung von Maßnahmen der Personalentwicklung (z.B. Teilnahme an einer Fort- oder Weiterbildung) und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

**Was ist bei der Vorbereitung des Jahresgespräches zu beachten?**

Die Mitarbeitenden erhalten von ihrer/m Vorgesetzten rechtzeitig vor dem Gespräch, d.h. mindestens 14 Tage vorher, den Vorbereitungsbogen, der eine Orientierungshilfe für das Gespräch darstellt.

Der Vorbereitungsbogen dient dazu, die für das Gespräch relevanten Themen zu reflektieren. Im Jahresgespräch selbst sollen diese Themen nicht schematisch abgearbeitet werden. Es können nur die wichtigsten Themen ausgewählt und angesprochen werden.

Der Vorbereitungsbogen dient ausschließlich der persönlichen Vorbereitung und ggf. der Gedächtnisstütze während des Gesprächs. Deshalb ist den Mitarbeitenden ausreichend Zeit zur eigenen Vorbereitung und Einstimmung einzuräumen.

### **Wer trägt die Verantwortung für das Jahresgespräch?**

Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Jahresgesprächs obliegt beiden Beteiligten. Beide bereiten sich unabhängig voneinander auf das Gespräch vor. Die Verantwortung für die Gesprächsführung und den Gesprächsablauf liegt bei der/dem Vorgesetzten. Ihre/seine Aufgabe ist es, eine Gesprächsatmosphäre zu schaffen, die einen nutzbringenden, vertrauensvollen und zielorientierten Meinungs austausch ermöglicht. Die Verantwortung für die Gesprächsergebnisse, Verbesserungsvorschläge und Ideen liegt wiederum bei beiden Gesprächsteilnehmern/innen.

### **Was passiert in außergewöhnlichen Situationen?**

Jahresgespräche sind, bei aller Vertraulichkeit, keine Privat- oder Seelsorgegespräche. Trotzdem kann es vor oder während eines Jahresgesprächs zu Situationen kommen, die das Führen bzw. die Fortsetzung des Jahresgesprächs nicht zulassen. In diesen Fällen sollte das Jahresgespräch auf keinen Fall „auf Krampf“ (weiter) geführt werden, sondern versucht werden, die Basis für das geplante Jahresgespräch (wieder) herzustellen.

Möchte ein/e Mitarbeiter/in das Jahresgespräch nicht führen, versucht der/die Vorgesetzte in einem Vorgespräch die Gründe dafür abzuklären und zu Möglichkeiten der Bearbeitung zu kommen. Beide können auch eine gemeinsam akzeptierte dritte Person (ggf. Arbeitsbereichs-unabhängig, aus der MAV, aus der Institutionsberatung) hinzuziehen. Ziel ist es, den Konflikt zu klären und damit die Voraussetzungen für die (Wieder-)Aufnahme des Jahresgesprächs zu schaffen.

Führt ein/e Vorgesetzte/r das Jahresgespräch nicht, kann sich der/die Mitarbeiter/in an die Mitarbeitervertretung oder an die Dienststellenleitung wenden.

Stellt sich vor oder in dem Jahresgespräch heraus, dass es von Leitungs- oder Beziehungskonflikten, persönlichen oder anderen Problemen überlagert ist, wird es abgebrochen. In diesem Fall sollen für die Schwierigkeiten Lösungswege gesucht und für das Jahresgespräch ein neuer Termin vereinbart werden.

### **Wer erfährt etwas über den Inhalt der Jahresgespräche?**

Der Vertraulichkeit der Jahresgespräche kommt eine große Bedeutung zu. Nur wenn die Gesprächsergebnisse vertraulich behandelt werden, besteht die Möglichkeit zu einem offenen und konstruktiven Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, der die partnerschaftliche Leitungskultur stärkt und die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation sichert. Die Inhalte und Ergebnisse des Jahresgesprächs werden daher von den Gesprächsteilnehmern vertraulich behandelt. Der Vereinbarungsbogen z. B. verbleibt ausschließlich bei den beiden. Einzig die Informationen, die für Dritte relevant sind, etwa vereinbarte Förder- und Entwicklungsmaßnahmen oder Vorschläge für eine Verbesserung der Zusammenarbeit, werden an die entsprechend zuständigen Stellen weitergegeben.

### **Was wird schriftlich festgehalten und wie wird damit umgegangen?**

Das Jahresgespräch ist ein partnerschaftliches Gespräch, das unbelastet von einer Protokollführung stattfindet. Das heißt, es wird kein Protokoll über den Gesprächsverlauf gefertigt. Ausschließlich die Ergebnisse des Jahresgespräches in Form von Verabredungen werden auf dem Vereinbarungsbogen festgehalten.

Dabei sind die Vereinbarungen zwischen den Gesprächsteilnehmern/innen einvernehmlich festzulegen und dann so konkret wie möglich zu formulieren.

Sie beinhalten:

- was erreicht bzw. getan werden soll
- bis wann es erreicht bzw. getan werden soll
- welche Merkmale eine gelungene Umsetzung erkennen lassen
- welche Schritte auf dem Weg dazu gegangen werden können
- welche Unterstützung hierfür organisiert werden soll
- wer beteiligt / informiert / einbezogen wird

Die Vereinbarungen werden also ausgehandelt und müssen von beiden Gesprächsteilnehmern akzeptiert sein. Gemeinsam getroffene Vereinbarungen sind dann verbindliche Vorgaben und Verabredungen für die weitere Arbeit.

Zeigt sich später, dass eine Vereinbarung nicht erreicht bzw. umgesetzt werden kann, dann sollte möglichst zeitnah sowohl von der/dem Mitarbeitenden wie von der Leitungskraft aus das unmittelbare Gespräch darüber gesucht werden, um die Vereinbarung zu überprüfen und ggf. im gegenseitigen Einvernehmen zu verändern.

Der Vereinbarungsbogen wird am Ende des Jahresgespräches von den Beteiligten unterschrieben und von ihnen persönlich und für Dritte unzugänglich aufbewahrt. Andere Personen dürfen über den Inhalt der Vereinbarungsbögen nur im Einvernehmen informiert werden. Die Vereinbarungsbögen sind nicht Bestandteil der Personalakte. Es erfolgt auch keine zentrale Aufbewahrung oder computergestützte Speicherung.

Es werden nur Vereinbarungen protokolliert, nicht der Verlauf des Gespräches. Nach dem nachfolgenden Gespräch im nächsten Jahr ist der Vereinbarungsbogen des Vorjahres zu vernichten.

Entgeltfragen sind nicht Bestandteil von Vereinbarungen des Jahresgespräches.

Bei einem Arbeitsplatzwechsel des/der *Mitarbeiter/in* werden die Vereinbarungsbögen von den Beteiligten vernichtet.

Bei einem Wechsel des/der *Vorgesetzten* in der Zeit bis zum nachfolgenden Jahresgespräch werden die Unterlagen an den/die Nachfolger/in weitergegeben, denn das Jahresgespräch hat zwar einen persönlichen Charakter, ist aber kein persönliches, sondern ein dienstliches Gespräch.

## 2. Unterstützung und Vorbereitung

### **Welche weitere Unterstützung für die Jahresgespräche gibt es?**

Die Arbeitsstelle Institutionsberatung bietet den Führungskräften eine zweitägige Fortbildung zum Führen von Mitarbeiterjahresgesprächen an oder vermittelt sie. Diese Fortbildung muss von allen Führungskräften wahrgenommen werden, bevor sie mit den Jahresgesprächen beginnen.

Die Mitarbeitenden haben das Recht, Fortbildungen, die die Kommunikationsfähigkeiten fördern, in Anspruch zu nehmen.

Bei Fragen, Unsicherheiten etc. steht neben der Institutionsberatung auch die Mitarbeitervertretung als Ansprechpartnerin zur Verfügung.

### **Die Vorbereitung**

Der Erfolg des Jahresgesprächs ist entscheidend von der aktiven Mitwirkung beider Gesprächspartner abhängig. Mitarbeitende und Führungskräfte sollten sich daher sorgfältig und unabhängig voneinander auf jedes der Gespräche vorbereiten.

Die nachfolgenden Fragen in den Vorbereitungsbögen stellen eine Orientierungshilfe dar und sollen Ihnen die Vorbereitung des Jahresgesprächs und die spätere Gesprächsdurchführung erleichtern. Die Fragen zur Vorbereitung und Durchführung des Jahresgesprächs dienen jedoch lediglich als Anregung und sollen nicht schematisch abgearbeitet werden.

Beantworten Sie für sich diejenigen Fragen, die Ihnen besonders wichtig sind. Machen Sie sich Notizen und nutzen Sie diese gern im Gespräch als Gedächtnisstütze für die Themen, die Sie auf jeden Fall ansprechen möchten.

Der Vorbereitungsbogen ist ausschließlich für Sie persönlich bestimmt.

**TIPP:** Arbeiten Sie den Bogen im Gespräch nicht Punkt für Punkt ab – wichtiger als Vollständigkeit ist es, dass Sie miteinander gut ins Gespräch kommen und die für Sie aktuell wichtigen Themen ansprechen!

|  |
|--|
| <b>Vorbereitungsbogen zum Jahresgespräch – für Mitarbeitende</b> |
|--|

### 1. Rückblick – Themen der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters

- Für welche Tätigkeitsbereiche habe ich im letzten Jahr die größten Zeitanteile bzw. die meiste Energie aufgewandt?
- Wie sind meine Aufgaben und Zuständigkeiten geregelt bzw. abgesprochen? Gibt es eine Regelung?
- Wie hat sich diese Regelung bewährt?
- Habe ich meine Aufgaben erfüllen können?
- Was ist gut gelaufen?
- Was ist weniger gut gelaufen?
- Was war dabei förderlich, was war hinderlich?
- Was ist verbesserungswürdig?
- Wie zufrieden bin ich mit meiner Arbeitssituation in Hinblick auf:
  - Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen?
  - Arbeitsorganisation? Arbeitsplatzgestaltung?
- Fühle ich mich mit den derzeitigen Aufgaben richtig eingesetzt?
- Wo sehe ich meine Stärken und Schwächen im Umgang mit der gegenwärtigen Arbeitsaufgabe und Arbeitssituation?
- Gibt es aufgrund meiner persönlichen Situation etwas, was ich in Bezug auf meine Arbeitssituation ansprechen möchte?

Ab dem 2. Jahr:

- Welche Vereinbarungen wurden im letzten Jahresgespräch getroffen?
- Wurden die Vereinbarungen eingehalten?

### 2. Feedback – Anerkennung und Kritik

- Wie erlebe ich mich in der Zusammenarbeit mit meiner / meinem Vorgesetzten?
- Was vermute ich, welche Erwartungen an die Zusammenarbeit mein/e Vorgesetzte an mich hat?
- Wie erlebe ich das Führungsverhalten meines/meiner Vorgesetzten mir gegenüber?
  - Was stärkt mich? Was stört mich?
  - Was wünsche ich mir konkret anders?

### 3. Ausblick – Gemeinsame Vereinbarungen

- Was steht in Bezug auf meine Arbeit im nächsten Jahr an?
- Welche Schwerpunkte und Ziele habe ich?
- Welche konkreten Ziele möchte ich mit meiner/meinem Vorgesetzten vereinbaren?
- Was brauche ich konkret an Unterstützung von Seiten meines/meiner Vorgesetzten?
  - in Bezug auf strukturelle Verbesserungen?
  - in Bezug auf Fortbildung und Beratung?

## Vorbereitungsbogen zum Jahresgespräch – für Vorgesetzte

### 1. Rückblick – Themen der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters

- Für welche Tätigkeitsbereiche hat die/der Mitarbeiter/in im letzten Jahr vermutlich die größten Zeitanteile bzw. die meiste Energie aufgewandt?
  - Wie sind ihre/seine Aufgaben und Zuständigkeiten geregelt bzw. abgesprochen? Gibt es eine Regelung?
  - Wie hat sich diese Regelung bewährt?
  - Hat sie/er ihre/seine Aufgaben erfüllen können? Was ist mir darüber bekannt?
  - Was ist gut gelaufen?
  - Was ist weniger gut gelaufen?
  - Was war dabei möglicherweise förderlich bzw. hinderlich?
  - Was wäre verbesserungswürdig?
- Ab dem 2. Jahr:
- Welche Vereinbarungen wurden im letzten Jahresgespräch getroffen?
  - Wurden die Vereinbarungen meiner Wahrnehmung nach eingehalten?

### 2. Feedback – Anerkennung und Kritik

- Wie zufrieden bin ich mit der Arbeit der/des Mitarbeitenden?
- Wie schätze ich die/den Mitarbeitende/n ein in Hinblick auf:
  - ihre/seine Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen?
  - ihre/seine Zufriedenheit mit Arbeitsorganisation? Arbeitsplatzgestaltung? Aufgabenzuschnitt? Berufliche Perspektive?
- Was finde ich ist in der Arbeit des/der Mitarbeiter/in weniger gut gelaufen – was möchte ich kritisieren – was wünsche ich mir anders?
- Was finde ich ist in der Arbeit des/der Mitarbeiter/in gut gelaufen – was möchte ich explizit würdigen – worin möchte ich den/die Mitarbeiter/in bestärken?
- Sehe ich die/den Mitarbeitende/n mit den derzeitigen Aufgaben richtig eingesetzt?
- Wie erlebe ich die/den Mitarbeitende/n in der Zusammenarbeit mit mir?
- Wie erlebe ich mein Führungsverhalten der/dem Mitarbeitenden gegenüber?
- Welche Erwartungen an die Zusammenarbeit habe ich an den/die Mitarbeiter/in?

### 3. Ausblick – Gemeinsame Vereinbarungen

- Was steht in Bezug auf die Arbeit der/des Mitarbeitenden im nächsten Jahr an?
- Welche Schwerpunkte und Ziele ergeben sich daraus für die/den Mitarbeitende/n?
- Welche konkreten Ziele möchte ich mit dem/der Mitarbeiter/in vereinbaren?
- Wo sehe ich Unterstützungsbedarf und was kann ich dazu beitragen?
  - in Bezug auf strukturelle Verbesserungen?
  - in Bezug auf Fortbildung und Beratung?



### 3. Die Durchführung

Die Durchführung des Jahresgesprächs könnte sich wie folgt gestalten:

Die einzelnen Phasen mit den dazu gehörigen Themenbereichen „Rückblick“ – „Feedback“ – „Ausblick – Gemeinsame Vereinbarungen“ (s. Vorbereitungsbogen) werden nacheinander behandelt. Als Vorgehen dafür bietet sich unter der Gesprächsführung der Leitungskraft an, jeweils einen Austausch zu den Fragen vorzunehmen:

- Rückblick auf die Arbeit - primär aus Sicht der Mitarbeitenden  
Die für den/die Mitarbeiter/in relevanten Themen werden gemeinsam bearbeitet – im Sinne von Bestärkung des/der Mitarbeiter/in oder aber von Unterstützung bei der Problemlösung.
- Feedback zur Arbeit - primär aus Sicht der Leitungskraft  
Die für den/die Vorgesetzte/n relevanten Themen werden besprochen – im Sinne von Bestärkung des/der Mitarbeiter/in oder aber von Verdeutlichung der Erwartungen an Veränderung. Feedback zur Zusammenarbeit wird ausgetauscht.
- Ausblick und gemeinsame Vereinbarungen  
Ziel- und Entwicklungs-Ideen aus Rückblick und Feedback werden gemeinsam aufgenommen.

### 4. Die Vereinbarungen und der Vereinbarungsbogen

#### Wozu brauchen wir den Vereinbarungsbogen?

In der letzten Phase des Jahresgesprächs, in der die Zukunft in den Blick genommen wird, geht es im Wesentlichen darum, gemeinsam Ziele für die Arbeit im kommenden Jahr zu vereinbaren, Verabredungen zu treffen und Maßnahmen zur Umsetzung und Erreichung von Verabredungen und Zielen festzulegen.

Solche Vereinbarungen zu treffen ist immer ein gemeinsamer Prozess. Ziele werden miteinander vereinbart und Verabredungen miteinander getroffen, also niemals von oben angeordnet. Treffen Sie nicht zu viele Vereinbarungen. Beschränken Sie sich.

Die Vereinbarungen werden auf dem Vereinbarungsbogen festgehalten und dann von beiden Gesprächsteilnehmern am Ende des Jahresgesprächs mit ihrer Unterschrift für verbindlich verabredet erklärt.

#### Wie formulieren wir Verabredungen und Zielvereinbarungen im Jahresgespräch?

Die Vereinbarungen sind so konkret wie möglich zu formulieren und beinhalten:

- was von wem erreicht bzw. getan werden soll
- bis wann es erreicht bzw. getan werden soll
- woran zu messen ist, dass das Ziel erreicht wurde
- welche Schritte auf dem Weg dazu zu gehen sind
- welche Unterstützung die/der Mitarbeitende hierfür erhält.

|  |
|--|
| <b>Vereinbarungsbogen zum Jahresgespräch</b> |
|--|

Ablage ausschließlich  
bei den Beteiligten persönlich  
(nicht in der Personalakte)

## Vereinbarungen

im Jahresgespräch am \_\_\_\_\_

zwischen \_\_\_\_\_

und \_\_\_\_\_

Inhalte des Vereinbarungsbogens bekommt niemand sonst zur Kenntnis  
mit Ausnahme von \_\_\_\_\_, bezüglich \_\_\_\_\_.

**Vereinbarung Nr. 0:** Es wird nichts vereinbart.  
- Nichtzutreffendes bitte streichen -

### Vereinbarung Nr. 1:

- a) Ziel und Nutzen:  
*Was ist das Ziel  
und wozu ist das Ziel gut?*
- b) Zielnehmer/in:  
*Wer soll das Ziel erreichen?*
- c) Zieltermin:  
*Bis zu welchem Datum soll das Ziel erreicht sein?*
- d) Zielmaß:  
*Woran erkennen wir,  
ob, wie (Qualität) und wie weit (Quantität)  
das Ziel erreicht ist?*
- e) Schritte:  
*Was sind (erste) Schritte?*
- f) Unterstützung:  
*Welche Unterstützung erhält die/der Mitarbeitende?*

**Vereinbarung Nr. 2:**

- a) Ziel und Nutzen:  
*Was ist das Ziel  
und wozu ist das Ziel gut?*
- b) Zielnehmer/in:  
*Wer soll das Ziel erreichen?*
- c) Zieltermin:  
*Bis zu welchem Datum soll das Ziel erreicht sein?*
- d) Zielmaß:  
*Woran erkennen wir,  
ob, wie (Qualität) und wie weit (Quantität)  
das Ziel erreicht ist?*
- e) Schritte:  
*Was sind (erste) Schritte?*
- f) Unterstützung:  
*Welche Unterstützung erhält die/der Mitarbeitende?*

**Vereinbarung Nr. 3:**

- a) Ziel und Nutzen:  
*Was ist das Ziel  
und wozu ist das Ziel gut?*
- b) Zielnehmer/in:  
*Wer soll das Ziel erreichen?*
- c) Zieltermin:  
*Bis zu welchem Datum soll das Ziel erreicht sein?*
- d) Zielmaß:  
*Woran erkennen wir,  
ob, wie (Qualität) und wie weit (Quantität)  
das Ziel erreicht ist?*
- e) Schritte:  
*Was sind (erste) Schritte?*
- f) Unterstützung:  
*Welche Unterstützung erhält die/der Mitarbeitende?*

Die Angaben auf diesem Vereinbarungsbogen geben das Vereinbarte richtig wieder.

Mitarbeitende/r: \_\_\_\_\_

Vorgesetzte/r: \_\_\_\_\_

## 5. Nachbereitung

Die gründliche Nachbereitung des Jahresgesprächs soll nicht nur der Vertiefung gewonnener Erkenntnisse dienen, sondern auch die Grundlage für weitere Gespräche darstellen. Neben der Dokumentation der Gesprächsergebnisse in Form von Vereinbarungen sollten daher beide Gesprächspartner jeweils für sich den Verlauf des Gesprächs und die erzielten Ergebnisse reflektieren und für sich selbst beurteilen.

Folgende Fragen können Ihnen die Nachbereitung erleichtern:

- Wie ist das Gespräch gelaufen?
- Wie zufrieden bin ich mit dem Ergebnis? Welche Gesprächsziele wurden erreicht?
- Welche neuen Erkenntnisse habe ich über meine/n Gesprächspartner/in gewonnen und sollte ich in zukünftigen Gesprächen beachten?
- Welches Bild hat meine/e Gesprächspartner/in vermutlich von mir gewinnen können?
- Wie zufrieden bin ich mit dem Gesprächsverlauf und mit meiner Beteiligung?
- Was in dem Gespräch ist gut gewesen / was habe ich gut gemacht?
- Würde ich beim nächsten Gespräch etwas anders machen und wenn ja, was?
- Welche Ziele wurden vereinbart und welche Maßnahmen müssen veranlasst werden?

Wenn Sie im weiteren Verlauf merken, dass die Vereinbarungen nicht erreicht bzw. umgesetzt werden können, dann ist von Ihnen (sowohl Mitarbeitende wie auch Vorgesetzte) das unmittelbare Gespräch darüber zu suchen und die Vereinbarung ggf. im gegenseitigen Einvernehmen zu verändern.

## 6. ANSPRECHPARTNER BEI FRAGEN UND ANREGUNGEN

### **Arbeitsstelle Institutionsberatung**

Herr Peter Wesenberg  
 Tel.: 0431-55779-662,  
 Mail: peter.wesenberg@ib.nordkirche.de  
 Homepage: www.institutionsberatung.de

### **Mitarbeitendenvertretungen des Landeskirchenamtes**

#### **Dezernat Leitung im Landeskirchenamt**

Büroleitung: Herr Frank Wiener  
 Tel.: 0431 – 9797 969  
 Mail: frank.wiener@lka.nordkirche.de