

## >> Leitfaden für alle Führungs- kräfte



Ein gutes Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitenden liegt uns als Bistum Hildesheim am Herzen. Um gut zusammenzuarbeiten, müssen direkte Führungskräfte und Mitarbeitende voneinander wissen, welche Vorstellungen das Gegenüber hat und welche Anforderungen an Arbeitsumfeld und Person gestellt werden.

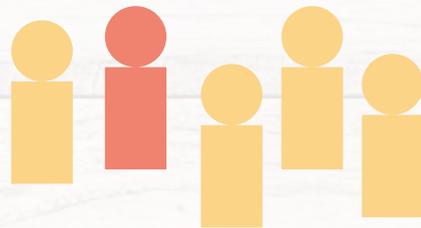
Das Jahresgespräch eröffnet den Raum, um Fragen und Entwicklungen im persönlichen wie auch beruflichen Umfeld zu thematisieren und daraus Ziele und Vereinbarungen für das kommende Jahr abzuleiten. Den Rahmen dafür bieten eine wertschätzende Atmosphäre und ein Dialog auf Augenhöhe.

### Was soll mit dem Jahresgespräch erreicht werden?

- Führungskräfte geben ihren Mitarbeitenden mindestens einmal pro Jahr Raum für deren individuelle Entwicklung (persönliches Wachstum).
- Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeitenden darin, ihre individuellen Potenziale zu entdecken, und fördern diese im beruflichen Kontext.
- Die Entwicklungswünsche der Mitarbeitenden und die Herausforderungen des Arbeitsbereichs beziehen sich aufeinander.
- Über aktuelle sowie zukünftige Schwerpunkte des Arbeitsbereiches wird gesprochen; es werden konkrete Ziele für das kommende Jahr formuliert, terminiert und vereinbart.
- Die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden wird reflektiert.
- Der Bedarf der Mitarbeitenden an Qualifizierung wird besprochen und es werden gemäß § 6 AVO bzw. der jeweils geltenden Grundlagen dazu Vereinbarungen getroffen.
- Die Mitarbeitenden erkennen ihren eigenen Beitrag zum großen Ganzen.
- Die Schätze/Erfahrungen der ausscheidenden Mitarbeitenden werden gehoben und gesichert.

### Wie gestalten sich Umsetzung und Rahmen dafür?

- Die Führungskraft lädt regelmäßig einmal im Jahr mit einem Vorlauf von mindestens zwei Wochen zum Jahresgespräch ein.
- Für die persönliche Vorbereitung auf beiden Seiten stehen fünf Leitfragen sowie eine Reflexionshilfe zur Verfügung. Beide dienen dazu, die eigenen Betrachtungen zu erleichtern, das Gespräch zu gliedern und die Punkte herauszuarbeiten, die beide Seiten ansprechen möchten.
- Vereinbarungen werden am Ende des Gesprächs schriftlich festgehalten und von beiden Gesprächsbeteiligten unterschrieben.



### Erläuterungen und Lesehilfen zum Vorbereitungsbogen 'Jahresgespräch für alle Führungskräfte'

Nachfolgend finden Sie zu jeder der fünf Leitfragen des Vorbereitungsbogens eine kurze Erläuterung.

Die darunter aufgeführten Einzelfragen sind als Anregung gedacht, um ein gemeinsames Bild zu gewinnen, was in dem Gespräch alles angesprochen werden kann. Diese Fragen sind auf keinen Fall als Checkliste zu verstehen, die im Jahresgespräch nacheinander abgehakt werden sollen. Sie dienen zur Vorbereitung auf das Jahresgespräch und sie können helfen, für sich die wichtigsten Punkte zu identifizieren, die Sie von Ihrer Seite her in das Gespräch einbringen möchten.

### Handreichung 'Jahresgespräch Leitende Pfarrer'

Die Handreichung 'Jahresgespräch für Leitende Pfarrer' benennt fünf weitere Themenvorschläge inkl. Fragen, die die pastorale Situation in der Pfarrei/ im ÜPE in den Blick nehmen. Auch hier gilt: Diese Themen/Fragen können, müssen aber nicht angesprochen werden. Möglicherweise werden diese im Gespräch bereits an anderen Stellen thematisiert.

## ► 1. Zur persönlichen Situation der Mitarbeitenden

Diese Fragestellung soll den Raum öffnen, dass im Jahresgespräch auch Erfahrungen und Entwicklungen angesprochen können, die über den rein beruflichen Rahmen hinaus gehen, die aber gleichwohl Auswirkungen auf das Arbeiten und die Zufriedenheit im beruflichen Tun haben können. Hier soll auch deutlich und erfahrbar werden, dass uns im Bistum Mitarbeitende nicht nur in ihrer Funktion, sondern als ganzer Mensch wichtig sind.

Das Jahresgespräch kann nur den Raum dafür anbieten. Mitarbeitende entscheiden frei, ob sie zu dieser Fragestellung etwas einbringen und ansprechen möchten. Bitte achten Sie diesen Freiraum.

Falls Ihre Mitarbeitenden konkrete Dinge ansprechen, schauen Sie gemeinsam, welche konkrete Hilfestellung oder Unterstützung das Bistum bzw. Sie selbst geben können.

**Folgende Fragen zur persönlichen Reflexion werden den Mitarbeitenden zur Vorbereitung zu dieser Leitfrage angeboten, aus denen er/sie wichtige Punkte aufgreifen kann, aber nicht muss:**

- Was lief im vergangenen Jahr besonders gut? Worüber habe ich mich gefreut?
- Auf welchen Erfolg bin ich besonders stolz?
- Ist es mir möglich, meine persönliche und familiäre Situation mit den dienstlichen Erfordernissen in eine für mich gute Balance zu bringen? Spreche ich mit meiner Führungskraft über mögliche betriebliche Angebote und Maßnahmen?
- Wie ist es mir im letzten Jahr gesundheitlich ergangen? Möchte ich etwas zu meiner gesundheitlichen Situation sagen? Gibt es etwas in meinem Arbeitskontext, das ich als krank machend empfinde? Fragen Sie bei Bedarf nach konkreten Unterstützungsmöglichkeiten.
- Wie erlebe ich das Miteinander der verschiedenen Geschlechter? Erlebe ich Bevorzugungen oder fühle ich mich gleichberechtigt behandelt?
- Gab es im letzten Jahr wichtige persönliche Erfahrungen/Entwicklungen? Möchte ich davon etwas mitteilen?
- Was beschäftigt mich zurzeit in meinem Glaubensleben und wie geht es mir damit im Arbeitskontext? Möchte ich davon etwas in das Gespräch einbringen?
- Betrachte ich meine Arbeit als sinnstiftend?
- Bis zu welchem Alter möchte ich aus heutiger Sicht arbeiten?
- Gedankenstütze für 60+: Kann ich meine jetzige Tätigkeit bis zur Rente problemlos ausüben oder rechne ich mit Einschränkungen?

Die Mitarbeitenden können wichtige Punkte aufgreifen und in das Gespräch einbringen. Sie können das Gespräch durch diese Fragen in Gang bringen:

- Wie geht es Ihnen?
- Wie ist Ihre Work-Life-Balance?
- Empfinden Sie Ihre Arbeit/Tätigkeit/Aufgaben als sinnstiftend?
- Ist Ihr Leben im vergangenen Jahr von einschneidenden Erlebnissen geprägt worden?

## ► 2. Was ist aus den Vereinbarungen des letzten Jahresgesprächs geworden?

Schauen Sie zum Beginn des Jahresgesprächs gemeinsam darauf, welche Vorhaben umgesetzt werden konnten und wie das gelungen ist. Sprechen Sie aber auch in aller Offenheit an, was nicht umgesetzt werden konnte. Dies hat meist nachvollziehbare Gründe. Überlegen Sie mit Ihren Mitarbeitenden gemeinsam nächste Schritte. Möglicherweise verändern Sie auch gemeinsam die Zielrichtung des Vorhabens, weil sich die Ausgangssituation inzwischen verändert hat. So kann sich eine gute Atmosphäre des Miteinander-Lernens entwickeln.



## ► 3. Potenziale/Stärken der Mitarbeitenden: Wo sehen Sie Entwicklungs- und Zielperspektiven für die Mitarbeitenden? Wo erkennen Sie Herausforderungen im Arbeitsbereich?

Hier geht es darum, die Potenziale der Mitarbeitenden wahrzunehmen oder bereits vorhandene zu stärken und zu fördern. In den ersten Jahresgesprächen wird das Entdecken ungenutzter Potenziale vielleicht einen größeren Raum einnehmen. In nachfolgenden Jahresgesprächen wird der Akzent der Stärkung und Förderung vermutlich mehr in den Vordergrund rücken. Es geht bei diesen Überlegungen immer auch darum, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden mit den Anforderungen des Arbeitsbereichs in Beziehung zu setzen und daraus Entwicklungsperspektiven und Ziele für die Arbeit abzuleiten.

### Dabei können folgende Fragen unterstützen:

- Habe ich im letzten Jahr neue Potenziale bei der/dem Mitarbeitenden entdeckt, die weiter zu fördern sind?
- Kann sie/er ihre/seine Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen in die Arbeit als Führungskraft einbringen? Was sollte sie/er gerne (noch mehr) beitragen?
- Wie schätze ich die Qualität seiner/ihrer Arbeit ein, ist er/sie damit zufrieden oder fühlt er/sie sich gelegentlich über- oder unterfordert? Welche Bereiche erscheinen mir für die/den Mitarbeitenden für mich besonders herausfordernd?
- Habe ich den Eindruck, dass die/der Mitarbeitende weiß, was meine Aufgaben als Führungskraft sind? Wie führe ich und wie führt die/der Mitarbeitende?
- Habe ich den Eindruck, dass die/der Mitarbeitende motiviert ist? Braucht es evtl. neue Impulse zur Orientierung?
- In welchen Aufgabenbereichen sehe ich neue Herausforderungen auf sie/ihn zukommen?
- Sind aus meiner Sicht Arbeitsschwerpunkte neu festzulegen?
- Wo vermute ich Unterstützungsbedarf zur zukünftigen Bewältigung des Arbeitsbereiches (Fortbildung, Qualifizierung, ...)?
- Wo sehe ich die/den Mitarbeitenden in den nächsten Jahren? Wie soll sie/er sich entwickeln? Braucht es dafür fachliche oder persönliche Unterstützung und wenn ja, welche?
- Welches Feedback gebe ich als Führungskraft?
- Wie entwickelt sich ihr/sein Team?
- Welche Teamkultur herrscht bei ihr/ihm vor? Feiert das Team Erfolge? Gibt es Team-Events?
- Wie würde eine außenstehende Person das Team beschreiben?
- Nimmt die/der Mitarbeitende an einem Team-Coaching teil?

*Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, sich weiterzuentwickeln und zeigen Sie Ihre Zuversicht. Zusammen mit guten Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie trägt dies dazu bei, sich nicht gedanklich zwischen familiären Aufgaben und dem beruflichen Fortkommen entscheiden zu müssen.*



## ► 4. Wie erlebe ich die Zusammenarbeit und Kommunikation?

Das Jahresgespräch soll auch die Möglichkeit eröffnen, die Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeitenden oder auch der Teammitglieder untereinander zu thematisieren. Eine gelingende Zusammenarbeit ist sowohl ein zentraler Faktor für die eigene Arbeitszufriedenheit wie auch für die Selbstwirksamkeit im Handeln.

### Folgende Fragen können zum Nachdenken darüber anregen:

- Sind die Mitarbeitenden über die aktuellen Entwicklungslinien des Bistums gut informiert?
- Wie wird Informationsweitergabe gewährleistet?
- Wie kommunizieren meine Mitarbeitenden unter- und miteinander? Haben sie regelmäßige Dienst-, Teambesprechungen etc.?
- Lasse ich meinen Mitarbeitenden die Möglichkeit, bei Entscheidungen, die seine/ihre Arbeit betreffen, mitzuwirken oder eher nicht?
- Wird die Arbeit der Mitarbeitenden von mir und im Team wertgeschätzt? Ist sie/er gut im Team integriert?
- Geht der Mitarbeitende konstruktiv mit Kritik in unserer Abteilung bzw. Einrichtung, ÜPE-Raum etc. um? Was ist mein eigener Beitrag dazu? Gibt es aktuell Konflikte mit dem Mitarbeitenden?
- Was schätze ich besonders positiv ein; wo erwarte ich Verbesserungen in der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden?
- In welchen Momenten unseres Miteinanders erlebe ich unser Team als Glaubensgemeinschaft? Bin ich als Führungskraft zufrieden damit? Möchte ich daran etwas verändern?



## ► 5. Wissenstransfer und -management

Es kann jederzeit passieren, dass Ihre Mitarbeitenden sich entscheiden, eine neue Aufgabe im Bistum oder außerhalb des Bistums zu übernehmen, dass sie/er für eine längere Zeit aufgrund von Krankheit nicht im Dienst stehen wird oder sich kurz vor ihrem/seinem Eintritt in den Ruhestand befindet.

In all den Jahren ihres/seines Wirkens an der derzeitigen Position hat sie/er einen Schatz an Wissen und Erfahrungen gesammelt und Netzwerke aufgebaut. Es wäre ein großer Verlust, wenn dies durch den Weggang verloren ginge. Diese Kenntnisse sollen gesichert und für die Zukunft weiter genutzt werden können.

### Folgende Fragen könnten hierzu hilfreich sein:

- Welche Kompetenzen und welches Wissen hat der Mitarbeitende in den letzten Jahren erworben und sollten an eine mögliche Nachfolge/Vertretung weitergegeben werden?
- Welche Arbeitsbeziehungen zu welchen Personen und Institutionen wurden aufgebaut und sind an die Nachfolge zu kommunizieren?
- Wie und wo wird die alltäglichen Arbeitspraxis gesichert/dokumentiert? Und wie kann es im Falle einer längeren Abwesenheit barrierefrei und datenschutzkonform zugänglich gemacht werden?
- Welche Anliegen hat der/die Mitarbeitende für die Weiterführung der Arbeit und für einen möglichen Übergang? Bei Interesse wird der/die Mitarbeitende Sie nach Seminarangeboten fragen, wie z. B. zum Thema „Den Übergang gestalten“, „Vorbereitung auf den Ruhestand“ etc. .



### Vereinbarungen treffen

Am Ende des Gesprächs ist es wichtig und hilfreich, konkrete und terminierte Vereinbarungen zu treffen bzw. Ziele für das kommende Jahr festzuhalten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass gute Ideen und Vorhaben aus dem Gespräch wirkungslos bleiben.

Als Vereinbarung festzuhalten ist auch der Qualifizierungsbedarf, wie in § 6 AVO festgelegt. Bitte teilen Sie den Qualifizierungsbedarf der Personalentwicklung mit.

Gemäß § 10 j der Ordnung für die Führung von Personalakten und Verarbeitung von Personalaktendaten von Klerikern und Kirchenbeamten (Personalaktenordnung), Kirchlicher Anzeiger für das Bistum Hildesheim, Nr. 1/2022, S. 4–13, ist das Gesprächsprotokoll des Jahresgesprächs in die Personalakte eines Klerikers aufzunehmen.

Sie als Führungskraft halten diese Absprachen auf einem Vereinbarungsbogen fest und lassen diese den Mitarbeitenden schriftlich zukommen. Durch die Unterschrift beider Gesprächsbeteiligten werden diese verbindlich bestätigt.

