

Die Qualität der Arbeit jeder Kita ist davon abhängig, wie gut die einzelnen Mitarbeiter/innen arbeiten und wie gut sie als Team kooperieren. Das ist eigentlich eine Binsenweisheit. Trotzdem wird häufig nicht alles oder doch weniger als möglich getan, um hier das Optimum zu erreichen. Wie gut die/der Einzelne ist, wie gut das Team ist, wird oft dem Zufall überlassen. Und das (auch) in einem Arbeitsbereich, in dem die Qualität der erbrachten Leistung – Bildung und Erziehung von Kindern – weitestgehend von der Kompetenz, der Erfahrung und der Motivation der Mitarbeiter/innen abhängig ist. Um diese zu erhalten, weiterzuentwickeln und mit neuen Anforderungen in Einklang zu bringen, müssen Organisationen Personal- und Teamentwicklung betreiben. Von Personalentwicklung sprechen wir, wenn es im Schwerpunkt um den einzelnen Mitarbeiter/die einzelne Mitarbeiterin geht, von Teamentwicklung, wenn eher die Zusammenarbeit und das Zusammenspiel der Mitarbeiter/innen im Zentrum der Betrachtung stehen. Wenn z.B. die Bildungspläne neue Anforderungen an Ihre Arbeit stellen, Mitarbeiter/innen neue Kompetenzen erwerben müssen, Zusammenarbeit und Arbeitsteilung im Team neu verabredet werden sollen, geht das nicht von allein. Sie als Leiter/in müssen tätig werden, um Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz individuell zu fördern und zu fordern sowie deren Interessen und Möglichkeiten und die Bedarfe und Notwendigkeiten Ihrer Organisation gut in Einklang zu bringen.

## 1

### **Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterjahresgespräche**

Es gibt solche und solche Mitarbeitergespräche. Natürlich reden Sie mit Ihren Mitarbeiter/innen und diese unter- bzw. miteinander in ganz unterschiedlichen Situationen. Das passiert ständig und wird auch in Zukunft so sein. Denn um den Alltag in einer Kita zu „managen“, müssen die daran Beteiligten laufend miteinander reden. Es gibt ohne Unterlass Dinge abzusprechen und zu koordinieren. Das nennen wir die **Alltagskommunikation**, ohne die keine Organisation auskommt und die in Organisationen, die soziale Dienstleistungen anbieten, von ganz besonderer Bedeutung ist, weil hier Menschen ihre Dienstleistung an anderen Menschen erbringen und Kommunikation ein wesentliches Element dabei ist. Oder anders ausgedrückt: Die Arbeit in einer Kita ist überwiegend Beziehungsarbeit. Hier verrichten nicht Roboter oder Computer den wesentlichen Teil der Arbeit, sondern Menschen ...

Wenn wir im Zusammenhang von Personalentwicklung von Mitarbeitergesprächen sprechen, meinen wir nicht diese Alltagskommunikation. **Mitarbeitergespräche im Sinne der Personalentwicklung** sind

- **verabredete Gespräche.**
- Sie finden in der „Linie“ statt, also **zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen**, die diesen unterstellt sind.

Für diese Art von Gesprächen kann es sehr **unterschiedliche Anlässe** geben, z.B.:

- Gespräche in der Probezeit
- Feedbackgespräche
- Informationsgespräche
- Beurteilungsgespräche
- Kritikgespräche
- Zielvereinbarungsgespräche

- Entwicklungsgespräche
- Delegationsgespräche
- Krankenrückkehrgespräche
- Kündigungsgespräche
- etc.

Uns interessiert in diesem Zusammenhang das in der Fachliteratur vielfach so genannte **Mitarbeiterjahresgespräch**. Dieses kombiniert unterschiedliche Aspekte und findet in der Regel mindestens einmal pro Jahr statt – oft in Verbindung mit zusätzlichen Review-(Nachfolge-)Terminen. Im Vordergrund stehen bei diesen Gesprächen die **Mitarbeiterzufriedenheit** und die **Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter/innen**. In diesen Gesprächen geht es also nicht um kurzfristige Themen des täglichen Miteinanders, auch nicht in erster Linie um Kritik, sondern um mittel- und langfristige, **strategische Aspekte der Einbindung der Mitarbeiter/innen in die Organisation**. Dabei stellen sich Fragen wie die folgenden:

- Wie gewinnen wir die fähigsten Mitarbeiter und sichern, dass kompetente Mitarbeiter in der Kita bleiben?
- Wie regen wir die Mitarbeiter an und unterstützen sie dabei, ihr Fachwissen auf den neuesten Stand zu bringen?
- Welche internen und externen Maßnahmen bieten wir an, damit die Mitarbeiter ihr Fachwissen regelmäßig aktualisieren können?
- Welche zusätzlichen Qualifikationen brauchen die Mitarbeiter, um neuen oder besonderen Anforderungen in der pädagogischen Arbeit gerecht zu werden?
- Wie erkennen wir, wer geeignet ist für besondere Aufgaben und Führungsaufgaben?
- Welche Anreize bieten wir insbesondere diesen Mitarbeitern an?
- Wie erkenne ich Fehlbesetzungen?
- Welche Möglichkeiten nutzen wir, um das Leistungs- und Sozialverhalten der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen?
- Wie erhöhen wir die Bereitschaft, notwendige Veränderungen mitzutragen und zu lernen?

(aus: Lamberti/Sommerfeld 2003, S. 29f.)

Jenseits aller Unterschiede in der konkreten Umsetzung und Ausgestaltung von Mitarbeiterjahresgesprächen werden in den meisten Fällen folgende vier Aspekte thematisiert:

- Fragen der Führung und der Zusammenarbeit mit der Leitung
- die Bewältigung der aktuellen Arbeitsaufgaben
- die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation
- mögliche Arbeits- und Entwicklungsziele der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

(Einen ausführlichen Fragenkatalog zu diesen vier Punkten finden Sie im Materialteil.)

Damit werden Fragen, Themen und Aspekte in den Mittelpunkt gestellt, die jenseits des Alltagsgeschäfts angesiedelt sind bzw. den Alltag eher aus der Vogelperspektive betrachten. Es geht nicht um die Frage „Was ist heute zu tun?“, sondern aus der Mitarbeiter/inperspektive um Fragen wie: „Sind meine Arbeitsaufgaben zu bewältigen? Wo sehe ich meine Stärken?“ etc. Diese Form des Mitarbeiterjahresgesprächs ist ein sehr **effektives und effizientes Instrument der Personalführung und -bindung**. Sie hilft dabei, die Kommunikationsbasis zwischen Leitung und Mitarbeiter/in zu erweitern, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen und die Interessen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und der Ein-

richtung besser aufeinander abzustimmen. Die **Differenzen in der konkreten Anwendung** liegen je nach Organisation vor allem in der Akzentuierung der möglichen Gesprächsinhalte und vor allem in der Häufigkeit und Dauer der Mitarbeiterjahresgespräche: Die einen verzichten vollständig auf Aspekte der Beurteilung, andere integrieren diese beispielsweise im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen; dritte wiederum stellen ein ausführliches Feedback in den Vordergrund. In manchen Organisationen finden die Gespräche auf freiwilliger Basis statt (also nur auf Wunsch der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters), andere schreiben diese verbindlich vor usw. Hier ein Ausschnitt aus der Dokumentation eines Mitarbeiterjahresgesprächs (vgl. auch den nächsten Beitrag zur Umsetzung des Konzepts der Mitarbeiterjahresgespräche in einer Aachener Kita):

**Silke Meier** (29 Jahre) ist Erzieherin und arbeitet seit fünf Jahren als **Gruppenleiterin** in der viergruppigen katholischen Kita St. Anna. Sie hat mit ihrer Leitung vor einigen Wochen das **Mitarbeiterjahresgespräch** geführt. Hier ein Ausschnitt aus der **Dokumentation der Ergebnisse**:

### 2. Bewältigung der aktuellen Arbeitsaufgaben

Die Umsetzung des Beobachtungskonzepts dauert länger als geplant, weil die Ergänzungskraft aktuell damit überfordert ist. Mit ihr wird ein gemeinsames Gespräch geführt, um die Gründe dafür zu ermitteln. Vom Ausgang des Gesprächs hängt das weitere Vorgehen ab.

Um die Elterngespräche besser vorbereiten zu können, geht die Jahrespraktikantin ab der 12. Woche zwei Nachmitten mit in die Gruppe, damit der Gruppenleitung die erforderliche Vorbereitungszeit zur Verfügung steht. Diese Verabredung gilt für acht Wochen.

### 3. Arbeitsziele für die nächsten 12 Monate

- Umsetzung des Beobachtungskonzepts bis zum Sommer: Einrichtung eines Portfolios für jedes Kind, mindestens 3 kommentierte Arbeitsproben pro Kind.
- Durchführung eines von zwei thematischen Elternabenden, einmal zum Beobachtungskonzept und einmal zum Thema „Bewegung“.
- Zweimal in der Woche soll naturwissenschaftliche Bildung für die Schulkinder der Gruppe stattfinden. Dies kann gruppenübergreifend geschehen. Konzept hierzu bis Ostern.

### 4. Entwicklungsziele

Silke Meier will ihre Kompetenz in der Führung von Elterngesprächen weiterentwickeln. Hierzu besucht sie eine dreitägige Fortbildung. 50 % der Kosten übernimmt die Kita. Die Fortbildung steht auch im Zusammenhang mit der Klärung weitergehender beruflicher Ziele, nämlich ob in den nächsten Jahren eher eine fachspezifische Spezialisierung oder die Vorbereitung auf die Leitung einer Kita ansteht.

### 5. Sonstige Vereinbarungen

In vier Wochen findet ein erster Reviewtermin statt. Bis dahin wird das Gespräch mit der Ergänzungskraft geführt. Außerdem wird der Erfolg der Entlastung durch die Jahrespraktikantin überprüft.

## 2

### Eine Frage der Haltung

Um Mitarbeitergespräche in diesem Sinne zu führen und für die eigene Organisation zu nutzen, sollte man Mitarbeiter/innen mit einer **positiven Haltung** gegenüberstehen. Wer in Mitarbeiter/innen vor allem Kostenfaktoren sieht und Zweifel an ihrer Leistungsbereitschaft und ihrem Interesse an guter Arbeit hat, wird sich schwertun, in den Gesprächen das nötige Vertrauen und die Offenheit herzustellen, die Voraussetzung für einen wirklichen Dialog sind. Gerade in Organisationen, die **soziale Dienstleistungen** erbringen, kommt es ja in besonde-

rem Maße auf die Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter/innen an. Deren Persönlichkeit ist elementarer Bestandteil der Beziehungen, die sie zu Kindern und Eltern, aber auch untereinander eingehen. Wie viel schwerer fällt es, z.B. den Eltern mit Wertschätzung zu begegnen, wenn ich genau diese Wertschätzung durch meinen Vorgesetzten nicht erfahren? Wie stark färbt möglicherweise das Misstrauen, was mir „von oben“ entgegenschlägt, auf die Beziehungen im Team ab? Und wie viel Offenheit und Begeisterung in der Arbeit mit den Kindern geht verloren, wenn ich die Leitung in erster Linie als desinteressiert und/oder reglementierend, selten aber als motivierend und unterstützend erlebe? Also: Die noch so regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterjahresgesprächen ist nicht einmal die „halbe Miete“, wenn die Beziehungsbasis, das Fundament dafür nicht vorhanden ist oder geschaffen wird!

### **3 Wandel bewältigen**

Mit der zunehmenden **Geschwindigkeit des gesellschaftlichen Wandels** verändert sich auch das Umfeld von Kindertagesstätten immer schneller. Wenn wir auf die letzten zehn bis fünfzehn Jahre zurück schauen, wird dies deutlich sichtbar: Die Umsetzung des Rechtsanspruchs bis zum Jahr 1996 hat in puncto Platzzahlen und Öffnungszeiten einiges in Bewegung gebracht und den **Abschied vom klassischen Kindergarten** (Betreuung von 8 bis 12 Uhr und von 14 bis 16 Uhr, Schwerpunkt auf der Betreuung im letzten Jahr vor der Einschulung, geringer Bildungsanspruch) eingeläutet. Spätestens zu Beginn unseres Jahrtausends hat die schon vorhandene **Dynamik** dann noch einmal deutlich **zugenommen**. Vor allem zwei große Themen stehen im Vordergrund:

- die **Kita als Bildungsinstitution**, ausgelöst durch die schlechten Ergebnisse der PISA-Studien (ab 2002), und die
- **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**.

Damit ist eine Vielzahl von neuen Anforderungen und Aufgaben verbunden, die von den Kitas integriert werden müssen. Alle Bundesländer haben sogenannte **Bildungspläne für die Elementarpädagogik** eingeführt. Diese verpflichten alle Kitas, die Kinder individueller und umfassender in allen Bildungsbereichen zu fördern und dies zu dokumentieren, die elterliche Erziehungskompetenz zu stärken, den Übergang in die Grundschule mitzugestellen usw. Dazu kommt die Ausweitung der **Sprachförderung**: Jedes Kind, das die Kita verlässt, soll in der Schule auch dem Unterricht folgen können. Gleichzeitig sollen vermehrt Plätze für **Kinder unter drei Jahren** geschaffen und eingerichtet werden, um die Vereinbarkeit von Schule und Beruf zu verbessern. In Nordrhein-Westfalen können Kitas sich seit zwei Jahren zu **Familienzentren** weiterentwickeln, in Niedersachsen gibt es **Modellprojekte zur Kooperation mit den Grundschulen** usw. Dieser Wandel ist ohne kompetente und motivierte, aber auch flexible und veränderungsbereite Mitarbeiter/innen gar nicht zu bewältigen. Insofern hat die Notwendigkeit und Bedeutung von Personalentwicklung in den letzten Jahren zugenommen.

### **4 Leitung ist gefordert**

Durch diesen beschleunigten Wandel ist die Leitung viel mehr, als dies früher der Fall war, in ihrer **Rolle als Manager/in** gefordert. Sie muss dafür sorgen, **dass die neuen Anforderungen in die tägliche Praxis integriert werden**. Dies geht aber nicht per Knopfdruck!

Soll beispielsweise – wie es die Bildungspläne fordern – ein Beobachtungs- und Dokumentationskonzept eingeführt werden, müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich dieses aneignen und damit trainieren. Und es dauert einige Zeit, bis die neuen Aufgaben beherrscht werden und zur Routine geworden sind. Wenn hingegen neue Anforderungen zu schnell und zu umfangreich an eine Organisation gerichtet werden, können diese nicht mehr angemessen bewältigt werden. Dies kann sich dann darin äußern, dass die Anforderungen nur unvollständig oder schlecht umgesetzt werden, dass Probleme an anderer Stelle auftreten, weil hier nicht mehr mit der nötigen Sorgfalt gearbeitet werden kann, dass Mitarbeiter vermehrt durch Krankheit ausfallen, die Arbeitszufriedenheit sinkt, Konflikte oder Beschwerden von unzufriedenen Kunden (Eltern) zunehmen usw. Den geforderten Wandel erfolgreich zu bewältigen, stellt also hohe Anforderungen an die Kompetenz der Leitung. Dazu kommt, dass die Veränderungskapazitäten, also das „**Volumen**“ an **Wandel**, das eine Organisation bewältigen kann, begrenzt und gleichzeitig in jeder Organisation anders ist. Die Leitung muss also dafür sorgen, dass die neuen Anforderungen und die Integrationsleistung der Kita – das heißt die Übernahme neuer Anforderungen in die tägliche Praxis der Arbeit – sich mindestens die Balance halten. Sie muss den „**roten Faden**“ für **ihre Einrichtung** finden, das richtige Maß für Bewahrung und Veränderung. Dazu braucht es ein entsprechendes Selbstverständnis der Leitung. Sie ist heute nicht nur fachlich, sondern viel umfassender gefordert. Erfolgreich zu bewältigen ist das nur im engen und intensiven Kontakt mit den Mitarbeiter/innen und durch die **systematische Entwicklung der „Ressource Personal“**. Die Leitung muss wissen, wo Mitarbeiter/innen ihre Stärken haben, welche Aufgaben sie selbstständig bewältigen können, welche beruflichen Ziele sie haben und wie diese mit den Interessen der Einrichtung verknüpft werden können, welche Unterstützung sie benötigen, welche Kompetenzen sie entwickeln, welche Fortbildungen sie besuchen sollen usw.

## 5

### Mitarbeiterjahresgespräche konkret

Wenn eine Organisation sich für die Einführung von Mitarbeiterjahresgesprächen entscheidet, bedarf dies eines **verbindlichen Beschlusses der Führungsspitze der Organisation**. Das wird in Wirtschaftsunternehmen in der Regel der hauptamtliche Vorstand sein, in Non-Profit-Organisationen der ehrenamtliche Vorstand und/oder die Geschäftsführung, bei kommunalen Trägern die Amtsleitung oder Verwaltungsspitze. In einer Kita könnte das die Leitung der Einrichtung sein oder (bei einem Träger, der mehrere oder viele Kitas betreibt) die Person, die an der Spitze dieser Trägerorganisation oder des Teils der Trägerorganisation steht, in der die Kitas zusammengefasst sind. Zu der Entscheidung über die Einführung von Mitarbeiterjahresgesprächen gehört auch die **Festlegung der konkreten Ausgestaltung dieser Gespräche**. Sind die Gespräche obligatorisch für alle Mitarbeiter/innen oder finden sie auf freiwilliger Basis statt? Was soll im Einzelnen thematisiert werden? Die meisten Organisationen entscheiden sich dafür, die Mitarbeiterjahresgespräche bzw. die Dokumentation ihres Verlaufs und ihrer Ergebnisse **nicht zu den Personalakten** zu nehmen, um eine größere Offenheit im Gespräch zu fördern. In diesen Fällen bleiben die Unterlagen beim direkten Vorgesetzten und haben keine unmittelbare dienst- oder arbeitsrechtliche Relevanz. Ein solches Vorgehen ist sinnvoll, weil das Gespräch von Seiten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters nicht in der gewünschten Offenheit geführt werden wird, wenn die dienst- und arbeitsrechtlichen Konsequenzen jeder Aussage immer mitbedacht werden müssen.

Wenn diese Entscheidungen getroffen sind und ein **Konzept** für die Mitarbeiterjahresgespräche vorliegt (z.B. in Form eines **Leitfadens** mit entsprechenden Checklisten und Formblättern, vgl. die Hinweise und Beispiele im Materialteil), muss dieses in die Organisation eingeführt werden. Dazu gehört in ganz besonderem Maße, die **Führungskräfte**, die diese Gespräche ja führen sollen, auf diese Aufgabe **vorzubereiten**. Die Führungskräfte müssen das Konzept kennenlernen und erproben und – viel wichtiger – davon überzeugt werden, dass die Durchführung solcher Gespräche sinnvoll ist und für alle Beteiligten einen Nutzen hat. Wenn diese **Überzeugungsarbeit** nicht gelingt, ist die Gefahr groß, dass die Gespräche relativ wirkungslos verpuffen. Sie werden dann zwar durchgeführt, weil die Organisation dies fordert, aber nur der Form halber. Führungskraft und Mitarbeiter/in setzen sich „**augenzwinkernd**“ zusammen, ohne wirklich ein ernsthaftes Gespräch über die Arbeit zu führen, Verbesserungen und Veränderungen ins Auge zu fassen, herausfordernde Zielvereinbarungen zu verabreden etc. Der stille Konsens der Beteiligten könnte dann lauten: „Wir sitzen doch im gleichen Boot – wir lassen uns hier nicht auseinanderdividieren!“ oder: „Lass die da oben mal machen!“ Darüber hinaus sollte die **Wirkung und Akzeptanz** der Mitarbeiterjahresgespräche im Zeitverlauf **evaluiert** werden. Dafür ist in größeren Organisationen die Personalentwicklungsabteilung zuständig, in kleineren die Leitung. Wenn die Gespräche auf freiwilliger Basis stattfinden, ist es sinnvoll, die Anzahl der Gespräche zu überprüfen. In einer anonymen Mitarbeiterbefragung könnten Akzeptanz und Wirksamkeit ermittelt werden. Möglicherweise gibt es auch Verbesserungsvorschläge.

Die operative Umsetzung der Mitarbeiterjahresgespräche erfolgt dann durch die jeweilige Führungskraft in drei Schritten:

### Schritt 1: Vorbereitung

- Ein Termin für ein Mitarbeiterjahresgespräch sollte einen Vorlauf von mindestens zwei Wochen haben, damit sowohl die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter als auch die Führungskraft ausreichend Zeit haben, sich vorzubereiten.
- Die Initiative für das Gespräch kann von der Führungskraft, aber auch der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter ausgehen. Wenn die Gespräche ausschließlich auf freiwilliger Basis stattfinden, geht die Initiative vom Mitarbeiter aus.
- Das Gespräch sollte – wenn möglich – an einem neutralen Ort stattfinden. Es dauert in der Regel ein bis zwei Stunden. Die Führungskraft sorgt dafür, dass Störungen in dieser Zeit unterbleiben.
- Für die inhaltliche Vorbereitung ist es in der Regel sinnvoll, sich die Ergebnisse des letzten Mitarbeiterjahresgesprächs wieder ins Bewusstsein zu holen, sich klar zu werden, welche Anliegen man hat und was man ansprechen möchte. Dies gilt gleichermaßen für die Führungskraft wie auch für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter.

### Schritt 2: Durchführung

- Zu Beginn des Gesprächs verstündigen sich die Beteiligten über den Gesprächsverlauf und über die Themen, die sie besprechen wollen. Dabei bringen beide Seiten gleichberechtigt ihre Interessen und Anliegen ein.
- Im Haupt- und Mittelteil des Gesprächs werden die Themen dann nacheinander abgearbeitet. Sie sind jeweils abhängig von den im Konzept für die Mitarbeiterjahresgespräche festgehaltenen Details.

So könnte das Gespräch zum Beispiel beginnen mit

- einem Austausch über die **Arbeitssituation** und die Aufgaben. Daran könnte sich
- ein wechselseitiges **Feedback zur Führung und zur Zusammenarbeit** anschließen, um dann
- **konkrete Perspektiven** für die nächsten (zwölf) Monate zu entwickeln und gemeinsam Ziele zu vereinbaren.
- Abschließend könnte über **mittelfristige berufliche Perspektiven** (Entwicklungsziele) der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters gesprochen werden.
- Zum Schluss werden die Ergebnisse (z.B. verabredete Ziele) dokumentiert. Wenn man sich über bestimmte Aspekte nicht einig werden konnte, wird der Dissens schriftlich festgehalten. Die Beteiligten unterschreiben beide das Protokoll, das dann einmal kopiert wird. So verfügen beide Gesprächspartner über die schriftliche Fassung der Gesprächsergebnisse.

### Schritt 3: Nachbereitung

- Vor allem die Führungskraft muss sicherstellen, dass die Gesprächsunterlagen so aufbewahrt werden, dass niemand anders Zugang zu ihnen hat.
- In den meisten Fällen resultiert aus den Gesprächen die eine oder andere Aufgabe, die dann zeitnah zu erledigen ist.
- Gegebenenfalls sind Folgetermine zu den vereinbarten Zielen verabredet worden. Sie sind entsprechend durchzuführen.

## 6

### Ausblick

Mitarbeiterjahresgespräche sind – gerade in Zeiten des Wandels – ein wichtiges Instrument, um die Möglichkeiten und Interessen der Mitarbeiter/innen und der Organisation eng(er) miteinander zu verzähnen und gute Mitarbeiter/innen an ihre Einrichtung zu binden. Dies ist wichtig, um neue Anforderungen in den Kita-Alltag integrieren zu können. Diese Anforderungen werden in den nächsten Jahren eher noch zunehmen, da die Bedeutung früher Bildung immer mehr erkannt wird und die Zahl der Ganztagsplätze auch für Kinder unter drei Jahren zunehmen wird. Deswegen brauchen Sie kompetente und motivierte Mitarbeiter/innen. Tun Sie etwas dafür!

### Kontakt

Michael Schrader  
pragma gmbh  
Schwerinstr. 44  
44805 Bochum  
Tel.: 02 34/8 90 90 83  
Fax: 02 34/8 90 90 85  
E-Mail: [schrader@pragma-bo.de](mailto:schrader@pragma-bo.de)  
Internet: [www pragma-bo.de](http://www pragma-bo.de)

**M****Materialien und weiterführende Informationen**

- **M1:** Literatur
- **M2:** Internetadressen
- **M3:** Leitfaden für Mitarbeiter
- **M4:** Leitfaden für Vorgesetzte

**M1****Literatur**

- Lamberti, Maria-Anne/Sommerfeld, Verena: Strategische Personalentwicklung. Cornelissen Scriptor, Berlin, Düsseldorf, Mannheim 2007
- Neuberger, Oswald: Das Mitarbeitergespräch – Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. Leonberg 2001

**M2****Internetadressen**

- Einen ausführlichen Leitfaden für Mitarbeitergespräche hat das Land Brandenburg entwickelt. Dieser ist zu finden unter [www.brandenburg.de/media/1172/mitarbeitergespraech.pdf](http://www.brandenburg.de/media/1172/mitarbeitergespraech.pdf). Die Gesprächsleitfäden zur Vorbereitung des Mitarbeiterjahresgesprächs für Mitarbeiter und für Vorgesetzte finden Sie unter M3 und M4.
- Ebenfalls sehr informativ: Sven Venske: Das Mitarbeiterjahresgespräch als Führungsinstrument, unter: [www.philosopieren.de/archiv/mjg/1.pdf](http://www.philosopieren.de/archiv/mjg/1.pdf)

**M3****Leitfaden für Mitarbeiter**

Auszug aus dem Leitfaden für Mitarbeitergespräche des Landes Brandenburg:

Dieser Leitfaden mit vorbereitenden Fragen soll Ihnen die Durchführung des Mitarbeitergesprächs erleichtern. Die einzelnen Fragen sollen Ihnen Anregungen und Hilfestellung bieten und keinesfalls als starres Frageprogramm verstanden werden. Jedes Gespräch wird einen unterschiedlichen Verlauf nehmen. Daher sollten Sie in Vorbereitung auf das Gespräch insbesondere die Ihnen wichtigen Themen ermitteln. Zu einer optimalen Gesprächsvorbereitung sollten Sie sich außerdem darum bemühen, jede der vorbereitenden Fragen zu beantworten. Auch Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter wird sich anhand eines Leitfadens auf dieses Gespräch vorbereiten.

**Zusammenarbeit**

- In welchen Bereichen würde ich die Zusammenarbeit mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten als gut bezeichnen?
- Wie erlebe ich die Führung durch meine/n Vorgesetzte/n? Was fällt mir positiv auf, welche Änderungen wünsche ich mir?
- Wie äußert meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter Kritik und Anerkennung?
- Bin ich der Ansicht, meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter akzeptiert mich und erkennt meine Leistung und mein Verhalten an?
- Habe ich die Möglichkeit, Kritik an meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten zu äußern?
- Verhalte ich mich loyal gegenüber meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten?
- Gibt es genügend Spielraum für selbstständiges Arbeiten und eigene Entscheidungen?
- Wünsche ich mir mehr Unterstützung durch meine/n Vorgesetzte/n?
- Werden meine Ideen und Verbesserungsvorschläge diskutiert und ggf. umgesetzt?
- Wie gestaltet sich der Informationsfluss durch meine/n Vorgesetzte/n?
- Informiere ich meinen Vorgesetzten ausreichend über meine Aufgaben? Habe ich ausreichend Gelegenheit, dies zu tun?
- Welche Vorstellungen habe ich hinsichtlich der Zusammenarbeit mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten? Woran merke ich, ob die Zusammenarbeit gut ist?
- Wie gehen wir mit unterschiedlichen Auffassungen/Konflikten um?

**Arbeitsaufgaben**

- Ist mein Aufgabengebiet/Verantwortungsbereich konkret beschrieben?
- Welche Aufgaben liegen mir besonders, welche bereiten mir Schwierigkeiten? Möchte ich an meinem Aufgabenbereich etwas ändern?
- Was haben wir erreicht, was nicht? Wenn nicht alles erreicht wurde, woran lag es?
- Wie bewerte ich die Anforderungen meiner Vorgesetzten/meines Vorgesetzten an meine Arbeit? Fühle ich mich über- oder unterfordert?
- Wo liegen meine Stärken?
- Wie schätze ich meine Arbeitsergebnisse ein (Qualität und Quantität)? Möchte ich daran etwas ändern?
- Welche Ziele habe ich für meinen Aufgabenbereich? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die gesteckten Ziele erreicht werden können? Inwieweit brauche ich hierfür Unterstützung? In welchem Zeitraum möchte ich diese Ziele realisieren?
- Welche Verbesserungsvorschläge kann ich machen? Kann insbesondere „etwas“ rationalisiert werden? Kann auf etwas verzichtet werden?

**Arbeitssituation**

- Wie empfinde ich das Arbeitsklima, den Umgangston untereinander?
- Was möchte ich meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten Kritisches sagen? Kenne ich seine Einschätzung mir gegenüber?
- Erhalte ich genügend Informationen von meinen Kollegen? Unterstütze ich meine Kollegen ausreichend?
- Wo sehe ich Probleme in meinem Arbeitsumfeld?
- Funktionieren Vertretungsregelungen?
- Gibt es Konflikte, in die sich meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter stärker einbringen müsste?
- Bin ich mit meiner Bürosituation/Ausstattung zufrieden?

**Entwicklungsziele und -möglichkeiten**

- Welche Vorstellungen habe ich hinsichtlich meiner beruflichen Entwicklung?
- Stimmen meine derzeitigen Leistungen und Fähigkeiten mit diesen Vorstellungen überein?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen benötige ich? Werden diese in ausreichendem Maß berücksichtigt?
- Welche weiteren Förderungen benötige ich, um meine Vorstellungen zu realisieren?
- Strebe ich evtl. einen Stellenwechsel an, um günstigere Entwicklungsperspektiven zu erhalten?
- Gibt es Rahmenbedingungen, die der Realisierung meiner Vorstellungen (derzeit) entgegenstehen?

(Quelle: [www.brandenburg.de/media/1172/mitarbeitergespraech.pdf](http://www.brandenburg.de/media/1172/mitarbeitergespraech.pdf))

**M4****Leitfaden für Vorgesetzte**

Auszug aus dem Leitfaden für Mitarbeitergespräche des Landes Brandenburg:

Dieser Leitfaden enthält „Tipps“ für Sie zur Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeitergesprächs. Jedes Gespräch wird einen anderen Verlauf nehmen, es ist daher für Sie von Vorteil, ihre Gesprächsführung der jeweiligen konkreten Gesprächssituation anzupassen. Darüber hinaus sollten Sie Ihre persönliche Gesprächsvorbereitung dazu nutzen, für sich selbst schriftlich festzuhalten, welche konkreten Inhalte Ihnen in dem Gespräch wichtig sind und aus welchen Gründen welche anderen Themen angesprochen werden sollten. Sie müssen und sollten sich nicht an selbst skizzierte Reihenfolgen halten, denn im Gespräch muss es Freiräume geben und eine sich aus einer anderen Reihenfolge ergebende Gesprächsatmosphäre kann oftmals im Ergebnis wertvoller sein als eine sture, rein an den Formalien orientierte „Abarbeitung“.

Für Ihre persönliche Vorbereitung ist es von Bedeutung, dass Sie sich über das Ziel des Gesprächs, die persönliche Situation des Mitarbeiters, die bisherigen gemeinsamen Erfahrungen bzw. besonderen Situationen (persönlich/beruflich) klar werden und ggf. selbst Verbesserungsvorschläge für die weitere Zusammenarbeit unterbreiten können. Zudem sollte es für Sie selbstverständlich sein, dass Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter ernst nehmen, ihm z.B. nicht ins Wort fallen oder Ähnliches. Sie sollten die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter als gleichberechtigten Partner betrachten und auch für seine Vorschläge offen sein, ohne sogleich aber Ihre eigenen Ziele „über Bord zu werfen“. Sie erwarten dies auch nicht von Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter.

Die nachfolgenden Fragen sollen Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs unterstützen:

**Zusammenarbeit**

- In welchen Bereichen würde ich die Zusammenarbeit mit meiner Mitarbeiterin/meinem Mitarbeiter als gut bezeichnen?
- Wie setzt meine Mitarbeiterin/mein Mitarbeiter meine Vorgaben und Anordnungen um?
- Wie gestalte ich die Führung und Zusammenarbeit? Möchte ich daran etwas ändern? Was halte ich für besonders wichtig?
- Akzeptiere ich Leistung und Verhalten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters? Möchte ich, dass sich daran etwas ändert?
- Kritisieren Sie angemessen?
- In welcher Form akzeptiere ich Kritik an meinem Führungsverhalten?
- Werde ich genügend informiert?
- Nehme ich mir genügend Zeit für meine Mitarbeiterin/meinen Mitarbeiter? Informiere ich ausreichend?
- Lasse ich selbstständiges Arbeiten und Entscheidungsspielräume in ausreichendem Maß zu? Greife ich Verbesserungsvorschläge auf?
- Vertrete ich die Leistungen und Interessen meiner Mitarbeiterin/meines Mitarbeiters ausreichend gegenüber höheren Vorgesetzten?
- Wie gehe ich mit unterschiedlichen Auffassungen/Konflikten um?

**Arbeitsaufgaben**

- Welche Aufgaben hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter im vergangenen Jahr wahrgenommen? Wo lagen die Schwerpunkte? Welche Verantwortung hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter?
- Ist die aktuelle Aufgabenverteilung aus der jeweiligen Sicht in Ordnung und den gegenwärtigen Umständen angemessen? Werden Verbesserungsmöglichkeiten gesehen? Wenn ja, welche? Welche Förderung kann ich diesbezüglich anbieten?
- Wo liegen die Stärken der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters? Welche anderen referatsinternen Aufgaben sollte der Mitarbeiter übernehmen? Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es?
- Wie sehe ich die gegenwärtige Quantität und Qualität der jetzigen Aufgabenwahrnehmung durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter? Welche Arbeitsergebnisse erwarte ich?
- Welche Verbesserungsvorschläge kann ich machen? Kann insbesondere „etwas“ rationalisiert werden? Kann auf etwas verzichtet werden?

**Arbeitssituation**

- Ist der Informationsfluss zu meiner Mitarbeiterin/meinem Mitarbeiter und innerhalb der Organisationseinheit zufriedenstellend und für die Aufgabenerledigung ausreichend?
- Wie verhält sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter im Team? Unterstützt er, wird er unterstützt?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe (z.B. hinsichtlich der Vertretungsregelung)?
- Wie trägt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter zur Arbeitsatmosphäre bei? Gibt es Konflikte, bei denen ich vermitteln sollte?
- Sind Unterbringung und Ausstattung für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter ausreichend?

**Entwicklungsziele und -möglichkeiten**

- Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten sehe ich unter Berücksichtigung von Leistungen und Fähigkeiten für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter?
- Fördere ich durch Fortbildung ausreichend? Was kann ich daran verbessern?
- Kann ich mir einen Stellenwechsel als Entwicklungsperspektive für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter vorstellen?
- Gibt es Rahmenbedingungen, die der Realisierung möglicher Entwicklungsperspektiven entgegenstehen?

(Quelle: [www.brandenburg.de/media/1172/mitarbeitergespraech.pdf](http://www.brandenburg.de/media/1172/mitarbeitergespraech.pdf).)