



## Mitarbeitendengespräche brauchen Kontinuität und Regelmäßigkeit!

**Rückblick** Was hat sich nach dem letzten Gespräch verändert, verbessert, verschlechtert?

**und Ausblick** Was soll bis zum nächsten Gespräch geschehen?

*sind gleichermaßen wichtig.*

### Schulungsangebote

Die CVJM-Mitgliedsverbände: AG der CVJM, Sachsen-Anhalt, Schlesische Oberlausitz, Thüringen, Westbund und der CVJM-Gesamtverband bieten Schulungstermine für Leitungsverantwortliche an. Flyer mit den Terminen können Sie im CVJM-Kolleg bestellen.

## Impressum

Herausgegeben vom CVJM-Gesamtverband in Deutschland e. V.

► CVJM-Kolleg, Aus- und Fortbildungsinstitut für christliche Jugendarbeit und private Fachschule für Sozialpädagogik  
Hugo-Preuß-Straße 40, 34131 Kassel  
Telefon (05 61) 30 87-505, Fax (05 61) 30 87-501  
fortbildung@cvjm-kolleg.de, www.cvjm-kolleg.de

### ► Projektteam:

Wolfgang Funke (AG der CVJM)  
Norbert Held (CVJM-Landesverband Sachsen-Anhalt)  
Ulrike Messinger (CVJM-Westbund)  
Dr. Wolfgang Neuser, V. i. S. d. P. (CVJM-Gesamtverband)  
Frank Rupprecht (CVJM-Landesverband Thüringen)  
Ulrich Warnatsch (CVJM-Landesverband Schlesische Oberlausitz)

*Diese Publikation wird gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.*

*Layout: Referat Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im CVJM-Gesamtverband, Kassel*

*Titelfoto: Hans-Günter Ulmer, Gießen*

*Druck: Flyeralarm, Greußenheim, September 2006*



## CVJM KOLLEG

### Mitarbeitendengespräche im CVJM-Gesamtverband in Deutschland

- **Einander wahrnehmen**
- **CVJM-Arbeit reflektieren**
- **Perspektiven entwickeln**

### Ein Leitfaden

für die Durchführung von  
Mitarbeitendengesprächen  
mit Hauptamtlichen und  
Ehrenamtlichen im CVJM



„Endlich!“ – sagen die einen, „Auch das noch!“ – denken die anderen. Wozu Sie auch gehören, das Projektteam möchte mit diesem Heft vom Nutzen der Mitarbeitendengespräche überzeugen und das nötige Arbeitsmaterial liefern.

Schon 1998/99 hat sich die Arbeitsgruppe für Personalfragen im CVJM-Gesamtverband und die Vereinigung Hauptamtlicher Mitarbeiter intensiv mit Fragen der Personalförderung befasst. Daraus ist die Arbeitsmappe „Weiterbildung und Personalentwicklung“ entstanden. Hier wurde bereits „Das Mitarbeitergespräch als Instrument zur Förderung eines/einer Hauptamtlichen“ dargestellt und seine Einführung empfohlen.

Auch aufgrund der Impulse aus den beruflichen Erfahrungen vieler Verantwortlichen im CVJM erarbeitete eine aus den Mitgliedsverbänden hochkarätig besetzte Arbeitsgruppe beim CVJM-Kongress in Gera im Oktober 2003 einen konkreten Beschlussvorschlag für die Einführung. Dieser enthielt die ausdrückliche Empfehlung, das Instrument auch zur Förderung Ehrenamtlicher einzusetzen.

### Auch für Ehrenamtliche

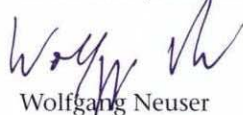
Der Hauptausschuss des CVJM-Gesamtverbandes hat im April 2004 beschlossen, dass im deutschen CVJM regelmäßige Mitarbeitendengespräche eingeführt werden sollen. Er hat besonderen Wert darauf gelegt, dass auf diese Weise nicht nur Hauptamtliche, sondern auch Ehrenamtliche Begleitung und Unterstützung erfahren sollen.

Die vorliegenden Materialien unterscheiden also überall da, wo es nötig ist, nach Gesprächen mit Hauptamtlichen und Gesprächen mit Ehrenamtlichen. Wir versprechen uns für beide Zielgruppen nicht nur persönliche Stärkung und größere Aufgabenklarheit, sondern auch eine Verbesserung der Zusammenarbeit.

Am Pilotprojekt zur Einführung von 2005 bis 2008 sind fünf Mitgliedsverbände beteiligt, nämlich: die Arbeitsgemeinschaft der CVJM Deutschlands, die CVJM-Landesverbände Sachsen-Anhalt, Schlesische Oberlausitz und Thüringen sowie der CVJM-Westbund.

Wir hoffen, dass die in diesem Heft angebotenen Materialien zu einer erfolgreichen Praxis verhelfen. Für Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge sind wir sehr empfänglich und dankbar.

Für das Projektteam



Wolfgang Neuser

Personalförderung  
im Blick

Hauptamtliche und  
Ehrenamtliche

persönliche Stärkung

größere Aufgaben-  
klarheit

Verbesserung der  
Zusammenarbeit

Ein Mitarbeitendengespräch ist in erster Linie ein Beratungs- und Fördergespräch. Es dient dazu, einmal jährlich in Ruhe unter vier Augen über die Arbeit und ihre Ziele, über Veränderungen und Prioritäten, über Erwartungen und die Zusammenarbeit zu sprechen. Es hilft, sich gegenseitig besser wahrzunehmen und die Mitarbeitenden zu fördern.

Der Gesprächstermin wird langfristig vereinbart. Ein geeigneter Zeitpunkt kann der Schuljahreswechsel oder der Jahreswechsel sein, jedenfalls eine etwas ruhigere Phase nach Abschluss einer Arbeitsperiode und vor Beginn der neuen. Denn das vergangene Jahr und die Gegenwart werden in den Blick genommen und die Herausforderungen des kommenden Jahres bedacht.

Das Gespräch wird also nicht aus einem konkreten Anlass geführt und es dient auch nicht der persönlichen oder dienstlichen Beurteilung. Es darf nicht mit einem Anerkennungs- oder einem Kritikgespräch verwechselt werden.

Andere Bezeichnungen für das Mitarbeitendengespräch sind darum z. B. Personalentwicklungsgespräch oder Mitarbeiterjahresgespräch.

Das Mitarbeitendengespräch ist aber auch mehr als ein bloßes Zielvereinbarungsgespräch, obgleich die mit der größeren Mitarbeiterschaft gefassten Ziele natürlich ebenso eine Rolle spielen wie die persönlichen Ziele des Mitarbeitenden. Auch das Leitbild und die Ziele des Vereins sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung.

Bei alledem geht es um den Anteil des Mitarbeitenden an der Erreichung der gemeinsamen Ziele und die Frage, welche Unterstützung er benötigt. So kann es auch zu konkreten Vereinbarungen über Verbesserungen oder z. B. über Fortbildungsmaßnahmen kommen. Auch die Gaben des Mitarbeitenden und die Frage, ob er der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz ist, sind ein wichtiger Gesprächsgegenstand.

In jedem Falle sollen die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsergebnisse und die Zusammenarbeit gewürdigt und verbessert werden.

Beratungs- und Förder-  
gespräch

langfristig vereinbart

Personalentwicklungs-  
gespräch

nicht nur, aber auch:  
Ziele vereinbaren!

konkrete Vereinbarungen

## Wer spricht mit wem?

*Gesprächspartner haben ein „Dienstverhältnis“*

Das Mitarbeitendengespräch wird zwischen zwei Personen geführt, die in einem Dienstverhältnis zueinander stehen, das ehrenamtlicher und/oder hauptamtlicher Natur sein kann.

Mit **Hauptamtlichen** spricht der Vorgesetzte, der die Dienst- und/oder Fachaufsicht inne hat. Dies ist der leitende Sekretär für alle weiteren hauptamtlichen Mitarbeiter des Vereins. Mit dem leitenden Sekretär spricht ein Vorstandsmitglied, z. B. der oder die Vorsitzende selbst.

Für die **ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder** gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- die Vorstandsmitglieder führen die Gespräche untereinander;
- in Frage kommen weiter ein Coach, Mentor oder geistlicher Vater;
- es können auch Mitarbeitende eines anderen CVJM sein
- oder Hauptamtliche aus der Geschäftsstelle des Landesverbandes bzw. der AG.

Mit den **ehrenamtlichen Mitarbeitenden**, die nicht dem Vorstand angehören, spricht der jeweilige ehren- oder hauptamtliche Bereichsverantwortliche.

*oder man zieht Dritte hinzu*

## Warum Mitarbeitendengespräche systematisch umsetzen?

Jesus war mit seinen Jüngern drei Jahre unterwegs und hat immer wieder intensive Zeiten im persönlichen Gespräch mit ihnen verbracht. Dadurch wusste er, was sie denken, wie es ihnen geht und was sie empfinden. Er hat dabei auch sehr offen kommuniziert, was er über die Jünger denkt.

*Jesus hat offen kommuniziert*

Während der täglichen Arbeit bleibt leider nicht immer die Zeit, in Ruhe über die Situation des Mitarbeitenden, über die Zusammenarbeit und über die Perspektiven zu sprechen. Gerade in hektischen und schwierigen Zeiten sind solche Gespräche für ein partnerschaftliches Miteinander und für eine wirksame Begleitung besonders wichtig.

*partnerschaftliches Miteinander*

*wirksame Begleitung*

### Vorteile für Mitarbeitende:

- ▷ Sie werden wahrgenommen, erleben Wertschätzung und werden persönlich begleitet.
- ▷ Eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Atmosphäre wird gefördert.
- ▷ Sie können Positives sowie Ärger und Enttäuschung in Ruhe ansprechen.
- ▷ Sie erhalten Orientierungshilfen, um an ihren Begabungen und Schwächen zu arbeiten und werden bei der Vereinbarung von Zielen unterstützt.

*Wertschätzung und persönliche Begleitung*

*Begabungen fördern, an Schwächen arbeiten*

### Vorteile für Führungskräfte:

- ▷ Sie geben Rückmeldung an ihre Mitarbeitenden und zeigen damit, dass sie deren Arbeit wahrnehmen und schätzen.
- ▷ Sie bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Selbstreflexion, zur Selbstverantwortung und zur eigenen Bewertung der Ergebnisse.
- ▷ Sie fördern die Motivation der Mitarbeitenden.
- ▷ Sie bringen die Ziele des CVJM und den Beitrag der einzelnen Mitarbeitenden in Beziehung und geben Orientierungshilfe.

*Motivationsförderung*

*Orientierungshilfe*

### Leitbild des Hirten

Leiterinnen und Leiter im CVJM kümmern sich um ihre Mitarbeitenden wie ein Hirte um seine Schafe (1. Petrus 5, 2–3). Der Hirte lebt mit Gott, hört auf seine Stimme und steht ihm gegenüber in der Verantwortung für die ihm anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses Leitbild macht deutlich, dass das Miteinander von Vertrauen, Offenheit und Partnerschaft geprägt sein sollte. Diese Kultur des Umgangs kann nicht auf ein jährliches Mitarbeitendengespräch beschränkt bleiben. Sie durchzieht alle Bereiche des CVJM.

### gemeinsame Pause auf der Wegstrecke

Das Gespräch ist dabei wie eine gemeinsame Pause auf der Wegstrecke. Es bietet den Rahmen, um die zurückgelegte Wegstrecke anzuschauen, das Miteinander zu reflektieren und neue Schritte zu besprechen. Der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin stehen im Mittelpunkt. Es geht zuerst um den Menschen, um seine Beziehung zu Gott, um seine Begleitung und Förderung. Das Erreichen von Zielen als CVJM ist dem nachgeordnet.

### Ein Gebet sollte in jedem Fall authentisch sein.

Ein Gebet am Anfang oder zum Abschluss des Gespräches ist kein notwendiger Bestandteil des Mitarbeitendengesprächs. Wenn ein Gebet gesprochen wird, sollte es authentisch die Beziehung zu Gott widerspiegeln. Es darf keinesfalls dazu dienen, dem anderen das zu sagen, was man sich im Gespräch nicht zu sagen traut.



- ... ein formal abzuarbeitender Aufgabenpunkt. Es geht um ein persönliches Gespräch und Miteinander.
- ... das Instrument, um meine Ziele für den CVJM durchzudrücken. Es geht um die Förderung der Mitarbeitenden!
- ... dazu da, sich als Chef, als Vorsitzender oder als Bereichsleiter aufzuspielen. Es geht um die Begleitung als Hirte und Trainer.
- ... dazu da, endlich einmal meine Meinung zu sagen, was ich mich sonst nie getraut habe. Das Gespräch ist eingebettet in eine Kultur des vertrauensvollen Miteinanders.
- ... zu missbrauchen, um geistlichen Druck auszuüben.
- ... immer emotional positiv besetzt. Manche Mitarbeitenden kennen solche Gespräche mit anderen Zielsetzungen aus ihrem beruflichen Zusammenhang und haben dort vielleicht schlechte Erfahrungen gemacht.

*Fokus bleibt die Förderung des Mitarbeiters*

*Vertrauen aufbauen, nicht die eigene Macht demonstrieren*

*Hemmungen aus negativen Erfahrungen erkennen und abbauen*



## Voraussetzungen zur Gesprächsführung

Wer ein Mitarbeitendengespräch führt, erfüllt folgende Voraussetzungen:

- ▷ Ihr Verein hat die regelmäßige Durchführung von Mitarbeitendengesprächen als Element der Personalentwicklung beschlossen.
- ▷ Sie haben an einer Schulung/Qualifizierung zum Mitarbeitendengespräch teilgenommen.
- ▷ Sie verfügen über Grundkenntnisse des Kommunikationsverhaltens. Insbesondere haben Sie die Fähigkeit, zuhören zu können und durch Rückfragen die Selbstreflexion zu fördern.
- ▷ Sie sind offen für die Sorgen und Freuden des oder der Mitarbeitenden. Sie sind belastbar bei ggf. entstehenden Konflikten.
- ▷ Die Ziele bzw. das Leitbild des Vereins sind Ihnen gegenwärtig und werden von Ihnen vertreten.
- ▷ Die Erwartungen an den Mitarbeitenden sind klar formuliert (HA: Dienstanweisung / EA: Aufgabenbereich) und können im Gespräch ggf. als gemeinsame Arbeitsbasis herangezogen werden.
- ▷ Sie haben sich rechtzeitig und intensiv auf das Gespräch vorbereitet.

*Zuhören ist elementar wichtig*

*Rückfragen helfen zur Selbstreflexion*

*Mit Konflikten umgehen können*

*intensive Vorbereitung*

## Ablauf und Struktur

Wie sieht der Ablauf eines Mitarbeitendengesprächs aus?

Beide Gesprächspartner haben sich anhand des Gesprächsleitfadens vorbereitet. Das Gespräch hat mehrere Schwerpunkte. Es ist sinnvoll, diese in einer bestimmten Reihenfolge zu besprechen. Der Gesprächsleitfaden dient dabei als Gerüst. Es muss aber nicht jeder Punkt formalistisch abgearbeitet werden.

*Gesprächsleitfaden als Gerüst nutzen*

Das Gespräch hat etwa folgende Struktur:

- Was ist der gegenwärtige Stand?
- Was ist gewesen?
- Was wird angestrebt?
- Was ist dafür nötig?
- Vereinbarungen

Für beide Gesprächspartner ist es eine Hilfe, die Ergebnisse und Vereinbarungen des Gesprächs aufzuzeichnen, da sie die Grundlage für weitere Gespräche sind und bei der Umsetzung der Vereinbarungen helfen.

*Ergebnisse und Vereinbarungen aufschreiben*

*Der Erfolg des Mitarbeitendengesprächs hängt von einer guten Vorbereitung ab.*

### **Wertschätzende Vorbereitung:**

Vor einem Gespräch macht sich der Gesprächsführende sein bisheriges Erleben mit dem Mitarbeitenden in wertschätzender Grundausrichtung noch einmal bewusst. Dabei helfen zum Beispiel folgende Fragen:

- ▶ Was gefällt mir, was schätze ich an ihr/ihm?
- ▶ Was kann und macht sie/er besonders gut?
- ▶ Welche besonderen Stärken sind erkennbar?
- ▶ Wie arbeitet sie/er mit anderen zusammen?
- ▶ Was macht es mir leicht bzw. schwer mit ihr/ihm?
- ▶ Was kann sie/er nicht so gut?
- ▶ Was irritiert mich manchmal an ihr/ihm?

*Den äußeren Rahmen vorbereiten:*

*Außerdem sollten vor einem Gespräch ein paar Rahmenbedingungen geklärt sein:*

**Atmosphäre**

▷ Für eine gute, störungsfreie Gesprächsatmosphäre ist gesorgt (Getränke, bequeme Sitzgelegenheit, Telefon/Handy aus)

**Zeitraumen**

▷ Es ist ausreichend Zeit für das Gespräch eingeplant (ein bis zwei Stunden)

**Vorbereitungszeit**

▷ Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter hatte genügend Zeit, sich auf das Gespräch vorzubereiten

Die genauen Inhalte des Mitarbeitendengesprächs sind dem Gesprächsleitfaden zu entnehmen.

Stichpunkte sind:

- Persönliche Situation des Mitarbeitenden wahrnehmen *wahrnehmen*
- Arbeitsschwerpunkte und Ergebnisse des Vorjahres reflektieren *reflektieren*
- Zusammenarbeit innerhalb des Vereins analysieren *analysieren*
- Förderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten planen *planen*
- Ziele erarbeiten *ausrichten*
- Vereinbarungen treffen *vereinbaren*

### **Wer darf von den Inhalten des Mitarbeitendengesprächs erfahren?**

Damit ein offenes Gespräch stattfinden kann, müssen die Inhalte des Mitarbeitendengesprächs und des Gesprächsbogens grundsätzlich vertraulich behandelt werden.

Die Notizen, Aufzeichnungen und Vereinbarungen werden bei den Gesprächspartnern persönlich aufbewahrt (bei hauptamtlich Mitarbeitenden kommen sie nicht in die Personalakte).

*Informationen werden vertraulich behandelt*