

Leitfaden für das
Regelmäßige Mitarbeitendengespräch
in der
Evangelischen Kirche von Westfalen

Arbeitshilfe der Evangelischen Kirche von Westfalen

Herausgegeben vom Landeskirchenamt der
Evangelischen Kirche von Westfalen
Altstädter Kirchplatz 5
33602 Bielefeld

Redaktion: Dr. Peter Böhlemann
Layout und Satz: Jesse Konzept & Text GmbH
Produktion: Evangelischer Presseverband für Westfalen und Lippe e. V.

Zu beziehen über das
Ev. Medienhaus Bielefeld
Cansteinstraße 1
33647 Bielefeld
Tel. 05 21/94 40-0

Die Arbeitshilfe kann auch auf der Internetseite www.ekvw.de
unter „Service/Texte und Dokumente“ heruntergeladen werden.

September 2004

Leitfaden für das
Regelmäßige Mitarbeitendengespräch
in der
Evangelischen Kirche von Westfalen

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	5
Leitfaden Regelmäßiges Mitarbeitendengespräch in der Evangelischen Kirche von Westfalen	
Was ist das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch?	6
Worum geht es?	6
Warum dieser Begriff?	6
Warum sind Regelmäßige Mitarbeitendengespräche notwendig?	7
Was nicht gemeint ist ...	7
Was ist beabsichtigt?	7
Gewinn für beide Seiten	8
Form	9
Durchführung	10
Schwerpunkte	10
Kultur	11
Geschlechterdifferenz	11
Rahmenbedingungen	12
Vorbereitung	12
Ablauf	13
Nachbereitung	16
Vorbereitungsbogen zum Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch	17
Protokoll (Vereinbarungen) zum Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch	20

Liebe Schwestern und Brüder,

das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch ist Bestandteil der „Grundsätze für Leitung, Führung und Zusammenarbeit in der EKvW“, die von der Landessynode 2003 beschlossen wurden.

Es gibt bereits mehrere Kirchenkreise und Einrichtungen in unserer Landeskirche, in denen diese Gespräche regelmäßig durchgeführt werden. Die Erfahrungen damit sind ermutigend, denn die persönliche Wahrnehmung der Mitarbeitenden in ihrer konkreten Berufssituation wird auf diese Weise gefördert. Ziele und Aufgaben werden transparent, Möglichkeiten der Personalplanung werden gestärkt.

So können diese Gespräche zu einer „Kultur der Wertschätzung“ beitragen, die unsere kirchlichen Arbeits- und Lebenszusammenhänge prägen soll.

Der vorliegende Leitfaden dient zur Information über das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch und enthält praktische Vorschläge, wie die Gespräche geführt werden können.

Ich danke allen, die ihre Kenntnisse und Erfahrungen in die Vorbereitungen eingebracht und diesen Leitfaden erarbeitet haben.



Präses
Alfred Buß

Regelmäßiges Mitarbeitendengespräch

in der Evangelischen Kirche von Westfalen

Was ist das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch?

Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch ist ein **grundlegendes Leitungsinstrument** und wesentlicher Baustein der Personalentwicklung in der EKvW.

Es soll auf allen Leitungsebenen der Wahrnehmung und Förderung von Mitarbeitenden dienen und über die üblichen Kontakte hinaus die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden verbessern.

Worum geht es?

- Den Menschen wahrnehmen
- Gaben erkennen
- Potential fördern

Die oder der Vorgesetzte spricht mit den Mitarbeitenden über deren berufliche Situation und Entwicklung mit dem Ziel, die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsergebnisse und die Zusammenarbeit zu würdigen und zu verbessern. Dazu gehört auch, Gaben zu erkennen und zu benennen, sich auf Ziele zu verständigen und Kriterien zu verabreden, die eine angemessene Einschätzung und Beurteilung der Ergebnisse ermöglichen.

Die Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche haben unabhängig von aktuellen Anlässen **die berufliche und personale Situation der Mitarbeitenden im Blick**.

Warum dieser Begriff?

Die Bezeichnung „Regelmäßiges Mitarbeitendengespräch“ drückt aus, dass es sich hierbei um ein **strukturiertes und in festen zeitlichen Abständen organisiertes Gespräch** zwischen zwei Menschen handelt, die zueinander in einem Dienstverhältnis stehen.

Andere Begriffe mit zum Teil unterschiedlichen Akzenten sind: „Orientierungsgespräch¹, Mitarbeitendengespräch², Jahresdienstgespräch³, Personalentwicklungsgespräch⁴, Zielvereinbarungs- oder Personalführungsgespräch“ usw.

Warum sind Regelmäßige Mitarbeitendengespräche notwendig?

Zur Führung und Zusammenarbeit in der Kirche gehören offene und wertschätzende Kommunikation und Voneinanderwissen ebenso wie transparente und verlässliche Strukturen. Dabei ergeben sich viele Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, die in der Regel einen aktuellen Anlass haben und für grundsätzliche Fragen nicht immer Raum bieten. Die Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche gewährleisten, dass auch Fragen der Zusammenarbeit mit den einzelnen Mitarbeitenden, Probleme und Erfordernisse ihrer Aufgabengebiete, die Ergebnisse, längerfristige Ziele und die Qualität der Arbeit in überschaubaren Zeitabständen thematisiert werden.

Was nicht gemeint ist ...

Es handelt sich bei dem Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch nicht um ein anlassbedingtes Gespräch zur Konfliktlösung oder Ähnliches. Es dient auch nicht der persönlichen oder dienstlichen Beurteilung.

Für beide Seiten muss klar sein, es geht um einen regelmäßigen und fairen Dialog zwischen zwei gleichberechtigten Gesprächspartnern. Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch ist **kein Kontroll- und kein Beurteilungsinstrument** – weder für die direkten noch für die nächsthöheren Vorgesetzten.

¹ Evangelische Landeskirche in Baden.

² Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern.

³ So lautete die Bezeichnung innerhalb der EKvW während der ersten Erprobungsphase in einigen Kirchenkreisen.

⁴ Abgekürzt „PE-Gespräch“ in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Hannovers.

Was ist beabsichtigt?

- Intention

Die Evangelische Kirche von Westfalen möchte durch die Einführung des Regelmäßigen Mitarbeitendengesprächs mehr **Transparenz, Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit und eine verbesserte Kommunikation** zwischen allen Dienstebenen erreichen. Im Sinn von Barmen IV⁵ möchte sie „herrschaftliche“ Strukturen abbauen und Leitung als einen „der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienst“ wahrnehmen.

- Ziele

Regelmäßige Mitarbeitendengespräche haben als geistlich zu verantwortendes Geschehen das Ziel, dass die Kirche ihren Auftrag erfüllt. Sie dienen der gegenseitigen **Achtung und Wahrnehmung der verschiedenen Glieder am Leib Christi** – auch und gerade, wenn diese in einem innerkirchlichen Dienstverhältnis zueinander stehen.

Eine wesentliche Absicht dabei ist die Motivation und die konkrete Förderung der Mitarbeitenden in ihrer **persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung**. Regelmäßige Mitarbeitendengespräche stärken die **Zusammenarbeit** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, ermöglichen eigene Standortbestimmungen, ermutigen einander durch positive Rückmeldungen und konstruktive Kritik zur Weiterentwicklung und verbessern insgesamt die **Personalentwicklung** in der Kirche.

Gewinn für beide Seiten

Anliegen und Ziele des Regelmäßigen Mitarbeitendengesprächs sind erreicht, wenn beide Seiten es rückblickend als motivierend und gewinnbringend erlebt haben.

Der Gewinn für die Mitarbeitenden besteht darin, dass eigene Stärken und Geleistetes wahrgenommen und Handlungsziele benannt werden. Außerdem können **Perspektiven eröffnet, Fortbildungen vereinbart** und Arbeitsfelder und Aufgaben den Fähigkeiten und vereinbarten Schwerpunkten entsprechend gestaltet werden.

⁵ „Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes.“

Der Gewinn für die Vorgesetzten liegt in der besseren Kenntnis der Mitarbeitenden und der Möglichkeit zur individuellen **Förderung** und langfristigen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit. Sie können ihr leitendes Handeln durch **Zielvereinbarungen** gestalten.

Beide Beteiligten profitieren auch vom gegenseitigen **Feedback**, einer vertrauensvollen Atmosphäre und gemeinsamen Absprachen.

Form

- Vier-Augen-Gespräch

Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch führen eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter oder jemand, die oder der von ihnen beauftragt ist, als **Vier-Augen-Gespräch** jeweils mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter. Bei den Vorgesetzten soll es sich dabei um **direkte Vorgesetzte** oder deren Vertretung handeln. Für Pfarrerinnen und Pfarrer sind die jeweilige Superintendentin oder der Superintendent zuständig bzw. die Amtsleiterin oder der Amtsleiter.

- Wer mit wem?

Bei der Frage, wer als Vorgesetzter oder Vorgesetzte zu verstehen ist, sind die besonderen Strukturen der Einrichtung und die jeweiligen Befugnisse der bzw. des Gesprächführenden von Bedeutung. So setzt etwa die Diskussion von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten voraus, dass die oder der Vorgesetzte in der Struktur der Einrichtung entsprechende Einfluss- bzw. Entscheidungsmöglichkeiten hat.

Für einen Kirchenkreis würde sich beispielsweise folgende **Gesprächsabfolge** anbieten:

Die Superintendentin führt das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch mit einem Gemeindepfarrer, der mit der Leiterin einer kirchengemeindlichen Kindertagesstätte, die wiederum mit ihren Mitarbeitenden.

- Dauer, Turnus

Das Gespräch dauert in der Regel **anderthalb bis zwei Stunden** und sollte je nach Gegebenheiten in einem regelmäßigen Turnus durchgeführt werden. In der Erprobung hat sich bisher der **Ein-Jahres-Abstand** bewährt. In größeren Kirchenkreisen oder Einrichtungen ist auch ein **Zwei-Jahres-Abstand** möglich.

Durchführung

- Terminvereinbarung
- Vorbereitungsbogen
- Störungsfreiheit

Für das Zustandekommen und die Durchführung der Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche ist die oder der Vorgesetzte verantwortlich.

Die Termine dafür sind mindestens **4 Wochen vorher** zu vereinbaren und unmittelbar schriftlich zu bestätigen. Mit der Bestätigung erfolgt auch die Zusendung des Vorbereitungsbogens.⁶

Raum- und Terminwahl sollten Störungen – z.B. durch Telefonanrufe – ausschließen.

Wenn es der Gesprächsverlauf notwendig erscheinen lassen sollte, dass aktuell ein wichtiges seelsorgliches Gespräch oder ein Konfliktgespräch anliegen, muss dafür ein anderer Termin vereinbart werden oder das Gespräch unterbrochen und eine **Fortsetzung** innerhalb der nächsten 14 Tage vereinbart werden.

Schwerpunkte

- Rückblick
- Analyse

1. Ein gemeinsamer **Rückblick** auf den vergangenen Zeitraum zwischen dem vorherigen und jetzigen Gespräch hilft, Ergebnisse zu sichern, Fehler zu benennen und Zielkorrekturen vorzunehmen. Gleichzeitig kann er Erfolge und Schwierigkeiten sichtbar werden lassen und Lernprozesse anregen.

2. Eine **Analyse** der gegenwärtigen Situation dient der Klärung und Mitteilung von Fragen und Erfahrungen bezüglich des beruflichen Rollenverständnisses, der Spiritualität und der Zusammenarbeit auf den verschiedenen Ebenen.

⁶ Siehe Anhang S. 17–20

- Perspektiven

3. Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch legt einen Schwerpunkt auf die Eröffnung von zukünftigen **Perspektiven**. Klare Zielvereinbarungen, verbindliche Absprachen und Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung stehen dabei im Mittelpunkt.

Kultur

- Feedback
- Atmosphäre

Zur Kultur der Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche gehören **wertschätzende Wahrnehmung und Anerkennung** des Gegenübers.

Positive Rückmeldungen sind dabei eine wichtige Möglichkeit, um die Zusammenarbeit zu stärken und Mitarbeitende zu motivieren. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass das Feedback konkret und inhaltlich qualifiziert ist. Ein allgemeines Lob wie „Das haben Sie gut gemacht“ wirkt leicht gekünstelt und bewirkt wenig. Ein positives Feedback zu geben verlangt gute Vorbereitung und Fingerspitzengefühl, birgt aber die Chance zur Entwicklung. Negative Kritik wirkt dagegen schnell destruktiv oder lähmt Veränderungsprozesse – und das unabhängig von ihrer inhaltlichen Berechtigung.

Wenn die Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche in einer vertrauensvollen und partnerschaftlichen Atmosphäre stattfinden, dienen sie auch insgesamt der **Kultur des Miteinanders** in der Kirche. Zu dieser Atmosphäre können gemeinsam erarbeitete Zielvereinbarungen statt Anordnungen und ehrliche Rückmeldungen zum Leitungshandeln der Vorgesetzten beitragen.

Geschlechterdifferenz

- Gleichstellung von Frauen und Männern
- Geschlechterbewusste Sensibilisierung

Die berufliche **Gleichstellung** von Frauen und Männern ist in den Regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen **als durchgängiges Leitprinzip** zu berücksichtigen.

Mitarbeitende sollten zu einem **geschlechterbewussten Arbeitsansatz** motiviert und für Geschlechterdifferenz und Vielfalt sensibilisiert werden.

- Rollen

Als geschlechtsspezifisch erlebte Benachteiligungen oder Rollenzuweisungen sollten im Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch offen angesprochen und Möglichkeiten zu ihrer Überwindung erörtert werden.

Die Gleichstellungsbeauftragte ist vor einer Einführung von Regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen zu informieren. Ihr wird Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben.

Rahmenbedingungen

- Voraussetzungen

Die Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche sollen nur von Vorgesetzten geführt werden, die an einer entsprechenden **Schulung** teilgenommen haben. Alle an den Gesprächen Beteiligten sind neben diesem Leitfaden auch durch entsprechende **Informationsveranstaltungen** zu unterrichten.

- Zahl

Vorgesetzte sollten **nicht mehr als 20–25** Regelmäßige Mitarbeitendengespräche im Jahr führen. Wenn die Zahl wesentlich höher liegt, sind **Stellvertretende** mit der Durchführung zu beauftragen und zu schulen oder ggf. auch die Zeiträume zwischen den Gesprächen auf maximal zwei Jahre zu verlängern.

- Vertraulichkeit

Regelmäßige Mitarbeitendengespräche unterliegen der **Vertraulichkeit**. Sie sind grundsätzlich als Vier-Augen-Gespräche zu führen. Gesprächsinhalte dürfen nur dann an Dritte weitergegeben werden, wenn darüber Einvernehmen hergestellt wurde.

- Mitarbeitervertretung

Vor einer Einführung von Regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen ist die **Mitarbeitervertretung** zu beteiligen.

Vorbereitung

- Informations-
Veranstaltungen

Für beide Seiten ist eine gründliche Vorbereitung notwendig. Dazu gehören neben der persönlichen Vorbereitung etwa mit diesem Leitfaden auch **Einführungs- und Informationsveranstaltungen**. Vorgesetzte, die Regelmäßige Mitarbeitendengespräche durchführen, müssen vorher an einer Fortbildung dazu teilgenommen haben.

- Vorbereitungsbogen

- Im Vorfeld zu klärende Fragen

Anforderungen

Die persönliche Vorbereitung kann für beide Seiten mithilfe des dreigliedrigen Formulars erfolgen, das sich im Anhang dieses Leitfadens findet.⁷ (S. 17–20)

Vorgesetzte und Mitarbeitende sollten sich im Vorfeld des Gesprächs mit Fragen beschäftigen wie den folgenden:

- *Was genau sind die Arbeitsaufgaben der oder des Mitarbeitenden?*
- *Wo liegen persönliche Stärken und Schwächen?*
- *Wie kann sie oder er Beruf, Familie und Glauben vereinbaren?*
- *Welche zukünftigen Arbeitsziele werden verlangt und welche Hilfen zu ihrer Erreichung angeboten bzw. erwartet?*

Arbeitssituation

- *Sind die benötigten Mittel und Materialien ausreichend vorhanden?*
- *Stimmen die äußeren Bedingungen?*
- *Wie ist der gegenseitige Informationsfluss?*
- *Welche Konflikte oder Spannungen gibt es?*

Zusammenarbeit

- *Gebe bzw. bekomme ich ausreichend Rückmeldung?*
- *Kann ich selber Kritik zulassen?*
- *Wie gehen wir mit gemeinsamen Konflikten um?*
- *Besteht Veränderungsbedarf bezüglich des persönlichen Entscheidungsspielraums oder der Vorgaben?*

Entwicklungsmöglichkeiten?

- *Welche Möglichkeiten sind für die berufliche Entwicklung vorhanden?*
- *Was müssten die oder der Mitarbeitende und die oder der Vorgesetzte für die Verwirklichung dieser Möglichkeiten tun?*
- *Welche Fortbildungen oder Schulungen sind sinnvoll?*

⁷ Dieses Formular kann auch aus dem Internet (www.ekvw.de unter „Service/Texte und Dokumente“) als pdf-Datei heruntergeladen werden.

Ablauf

- Eröffnung
- Rückblick und Rückmeldung (Vergangenheit)
- Analyse und Standortbestimmung (Gegenwart)

Neben dem schon durch die Situation vorgegebenen äußeren Rahmen (Anfangs- und Schlussteil) kann sich das Gespräch in der **Inhaltsphase** entsprechend dem dreigliedrigen Vorbereitungsbogen an den drei Feldern orientieren: **Rückblick, Standortbestimmung (Gegenwart) und Zukunftsperspektiven**.

Für die **Eröffnungsphase** des Gesprächs muss der äußere Rahmen stimmen. Das Gespräch soll ungestört und in gastfreundlicher Atmosphäre stattfinden. Eine positiv zur Sprache gebrachte Wahrnehmung des Gegenübers oder eine freundliche Rückmeldung begünstigen den weiteren Verlauf. In der Eröffnungsphase können auch die wichtigsten Themen für das weitere Gespräch zusammengetragen werden. Hier soll deutlich werden, dass sich beide Gesprächspartner vorbereitet haben.

Bei der **Rückschau** hat zunächst die oder der Mitarbeitende Gelegenheit, Akzente zu setzen und ein Bild von sich zu entwerfen. Die oder der Vorgesetzte kann dies durch aktives Zuhören und strukturierendes Fragen unterstützen. Die rückblickend gewonnenen Erfahrungen sollten gemeinsam ausgewertet und für die Zukunft nutzbar gemacht werden. Welche Ziele sind erreicht worden? Was war förderlich, was hat gehindert? Auch die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten und den übrigen Mitarbeitenden kann hier angesprochen werden, ebenso die Kooperation mit anderen kirchlichen Organisationseinheiten („Schnittstellenproblematik“).

Bei der **Standortbestimmung** soll die persönliche Arbeitssituation der oder des Mitarbeitenden erörtert und Stärken und Schwächen angesprochen werden (Eigen- und Fremdwahrnehmung). Probleme sollten transparent gemacht werden, um gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen.

- **Perspektiven und Zielvereinbarungen (Zukunft)**

Die oder der Mitarbeitende hat auch Anspruch auf ein inhaltlich qualifiziertes **Feedback**. Beide sollten darauf achten, dass Schwierigkeiten und Misserfolge als Lernchancen begriffen und positive Erfahrungen präzise benannt werden. Das berufliche Erleben steht hier im Mittelpunkt, dazu gehört in der Kirche auch die Frage nach der Verbindung und Vereinbarkeit von Glauben und Arbeit. Sind die Ressourcen und Rahmenbedingungen so, dass sich die oder der Mitarbeitende ausreichend entfalten kann? Was sollte daran oder auch an den Aufgaben der oder des Mitarbeitenden geändert werden?

Im letzten und wichtigsten Teil des Gesprächs geht es um **Perspektiven** für die nähere Zukunft. Welche Handlungsmöglichkeiten sind vorhanden? Was wollen Sie bis wann erreichen (Aufgaben, Zusammenarbeit, persönlich-spirituelle Entwicklung)? Was erwarten die beiden Gesprächspartner voneinander? Es ist sinnvoll, zukunftsorientierte Themen bevorzugt zu behandeln, denn dann stehen chancenorientierte und motivierend aufbauende Inhalte im Vordergrund (z. B. die Empfehlung von Fortbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen).

Hier sollen auch **Zielvereinbarungen** getroffen und mit den Zielen anderer (beispielsweise vorhandenen Leitbildern) abgestimmt werden. Darunter ist ein gemeinsamer Prozess und keine Vorgabe von Zielen durch die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten zu verstehen.

Bei der **Formulierung von Zielen** ist darauf zu achten, dass sie möglichst konkret verfasst werden, nämlich in Bezug auf ihren Inhalt, Zeit, Ausmaß und ihre Überprüfbarkeit.

Was will ich bis wann mit wem erreichen? Was hat sich verändert, wenn das Ziel erreicht ist? Welche Unterstützung ist zur Erreichung dieser Ziele notwendig (Fortbildung, Coaching, Supervision, Beratung usw.)? Was sind die nächsten Schritte?

- **Abschluss**
(Ergebnissicherung,
Auswertung)

In der **Abschlussphase** des Gesprächs sind motivierende und positive Inhalte herauszuarbeiten. Vereinbarungen und Zielformulierungen sollten noch einmal benannt und nach Möglichkeit schriftlich festgehalten werden. Hier ist auch abzusprechen, welche Gesprächsinhalte weitergeleitet werden sollen.

Schließen sollte das Gespräch mit einer wechselseitigen Rückmeldung über den Verlauf. Wurde das Gesprächsziel erreicht? War es motivierend und hat die Zusammenarbeit gestärkt?

Nachbereitung

- Protokoll

Die oder der Vorgesetzte erstellt ein vertrauliches **Protokoll**, das nicht Bestandteil der Personalakte sein darf und von der oder dem Mitarbeitenden gegenzuzeichnen ist und ergänzt werden kann. In ihm sind Zielvereinbarungen aber auch unterschiedliche Auffassungen festzuhalten. Das Protokoll wird in zweifacher Ausfertigung erstellt und von beiden Beteiligten unterschrieben und aufbewahrt. Es hat lediglich den Charakter einer Gedächtnisstütze für beide Seiten und darf für keinen anderen Zweck verwendet werden. Es ist in den Handakten aufzubewahren und nach dem Zeitpunkt des nächsten Gesprächs zu vernichten.

- Auswertung

Konkrete Erfahrungen mit den Regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen, ihrer Einführung, Durchführung und der Information über sie sollten unmittelbar vor Ort ausgewertet werden. Eine systematische Auswertung für die Landeskirche findet in zwei Kirchenkreisen unter externer Begleitung statt.

- Rechenschaft

Vorgesetzte haben über das Stattfinden der Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche gegenüber ihren Vorgesetzten bzw. ihrer vorgesetzten Dienststelle Rechenschaft abzulegen.

Vorbereitungsbogen

zum Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch in der Evangelischen Kirche von Westfalen

Regelmäßige Mitarbeitendengespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind ein wichtiges Mittel zur Umsetzung der Grundsätze für Leitung und Führung und Zusammenarbeit in der EKvW mit folgenden Zielen:

- Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch dient zuerst der persönlichen *Wahrnehmung von Person und Arbeit* der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Dabei werden auch die *Rollen* der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters auf den verschiedenen Ebenen Kirchengemeinde / kirchliche Einrichtung, Kirchenkreis und Landeskirche geklärt, damit diese nicht unverbunden nebeneinander stehen.
- Als Mittel der Personalförderung hat das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch die *Qualitätssicherung* kirchlichen Handelns zum Ziel. Auf die Qualität haben auch die vorhandenen *Ressourcen* (besondere Begabungen, Verhältnis von Nähe und Distanz zur Arbeit) und *Rahmenbedingungen* Einfluss, so dass sie im Regelmäßigen Mitarbeitendengespräch beachtet werden müssen.
- Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch dient der Personalförderung entsprechend der Reformvorlage „Kirche mit Zukunft“, indem die Selbständigkeit erhöht und die Eigenverantwortlichkeit gestärkt wird. Eine so reflektierte Berufspraxis dient insgesamt einer besseren *Motivation* der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Angesichts des hohen Anspruches an die Rolle der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters kann auch die *Frage der persönlichen „Quellen“* eine Rolle spielen.
- Das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch findet in einer positiv anerkennenden *Atmosphäre* statt und liefert insgesamt einen wichtigen Beitrag zur „*Kultur der Wertschätzung*“ in der Kirche.

Dieser Bogen dient beiden Seiten als Vorbereitung. Er geht davon aus, dass das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch in einem festzulegenden (in der Regel jährlichen) Abstand geführt wird.

Ein Muster für das **Gesprächsprotokoll** ist auf der Rückseite abgedruckt.

Da Regelmäßige Mitarbeitendengespräche einen wichtigen Beitrag für die künftige Zusammenarbeit leisten, sollen die Ergebnisse relativ zeitnah dokumentiert werden.

Damit das Vereinbarte einen verbindlichen Charakter erhält, werden die getroffenen Vereinbarungen schriftlich festgehalten und mit der Unterschrift von beiden Seiten bestätigt. Unterschiedliche Auffassungen, abweichende Stellungnahmen werden ebenfalls dokumentiert. Bei der Abfassung des Protokolls wird Vertraulichkeit vereinbart.

1. Rückblick und Rückmeldung

In diesem Schritt können die Erfahrungen und Leistungen des vergangenen Jahres angesehen und analysiert werden. Sie können auch mit den vereinbarten Zielen verglichen werden. Basierend auf dieser Rückbesinnung werden Überlegungen und Planung für das nächste Jahr durchgeführt und dabei Ziele für das kommende Jahr vereinbart und neue Verabredungen verbindlich getroffen.

- A. Was war los? Was ist geschehen?**
- Wichtige Aktivitäten? (Wo haben Sie sich eingesetzt? Schwerpunkte?)
 - Was ist gelungen?
 - Was ist misslungen?
- B. Wie haben Sie die Zusammenarbeit erlebt und gestaltet**
- mit den übrigen Mitarbeitenden Ihres Arbeitsbereiches?
 - auf der Ebene der Gemeinde oder Einrichtung?
 - mit der oder dem Vorgesetzten (Leistungs-Feedback)?
 - auf der Ebene des Kirchenkreises und der Landeskirche?

2. Analyse und Standortbestimmung

In diesem Teil des Gesprächs sollen die persönliche Arbeitssituation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters erörtert, die Stärken, besonderen (Auf-)Gaben sowie positive Erfahrungen und Empfindungen besprochen werden. Ebenfalls kommen die Schwächen zur Sprache. Es werden Probleme angesprochen, und es wird gemeinsam nach Lösungen gesucht.

- A. Selbstwahrnehmung**
- Wie geht es mir (geistlich-spirituell, familiär-persönlich, beruflich)?
 - Stärken, Schwächen.
 - Fremdwahrnehmung: Wie erleben mich andere?
 - Feedback durch Dienstvorgesetzten.
- B. Berufliche Situation**
- Arbeitsbedingungen (Was fördert? Was hindert?), Klima (Konflikte, Belastungen).
 - Eigene berufliche Interessen.
 - Aufgaben und deren Entwicklung.

3. Perspektiven und Zielvereinbarungen

Im letzten Teil des Gesprächs werden Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten für die nähere Zukunft erörtert, Zielvereinbarungen getroffen und ggf. mit vorhandenen Leitbildern abgestimmt. Ziele sollten möglichst konkret formuliert werden, nämlich in Bezug auf Inhalt, Zeit, Ausmaß und Überprüfbarkeit.

- A. Was möchten Sie bis wann erreichen?**
- Perspektiven und Entwicklungschancen benennen.
 - Konkrete Ziele und Vorhaben formulieren ...
 - im Arbeitsbereich,
 - im beruflichen (kirchlichen) Umfeld,
 - in der persönlichen Entwicklung und Spiritualität.
- B. Bedenken von Gesamtzielen der Gemeinde oder Einrichtung, Kirchenkreis und Landeskirche**
- C. Welche Unterstützung brauchen Sie zum Erreichen der Ziele?**
- Fortbildungsideen,
 - Weitere Unterstützungen (Supervision, Beratung, Coaching, Schulung usw.).
 - Mögliche Veränderung von Arbeitsbedingungen.

Regelmäßiges Mitarbeitendengespräch in der EKvW

Name der/des Dienstvorgesetzten, bzw. der Vertreterin/des Vertreters:	Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters:
Datum des letzten Gesprächs:	Datum des protokollierten Gesprächs:
Termin für das Gespräch vereinbart am:	Uhrzeit des protokollierten Gesprächs:

Protokoll (Vereinbarungen):

Eine Einsichtnahme durch Dritte ist ausgeschlossen. Die Aufzeichnungen dürfen weder Bestandteil der Personalakte werden, noch darf sie die/der Vorgesetzte ohne gegenseitiges Einverständnis an ihre/seine Nachfolger/in oder an Dritte geben. Festgestellter Bedarf an Maßnahmen wird gesondert – im gegenseitigen Einverständnis – an die entsprechenden Stellen weitergeleitet (Fort- und Weiterbildung, Sonderaufträge, Vertretungen, Projektarbeit etc.).

Unterschrift der/des Dienstvorgesetzten

Unterschrift der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Termin für ein Folgegespräch