



EVANGELISCHE
KIRCHE
IM RHEINLAND

Zuhören können – Gaben erkennen – Ziele vereinbaren

Leitfaden für das
Mitarbeitendengespräch
in der Evangelischen Kirche
im Rheinland

ARBEITSHILFE

Vorwort

Liebe Schwestern und Brüder,

die Landessynode 2005 der Evangelischen Kirche im Rheinland hat sich intensiv mit der Thematik Gespräche mit Mitarbeitenden beschäftigt. Sie „hält die Mitarbeitendengespräche für ein notwendiges und sinnvolles Instrument der Personalführung“. So hat sie am 13. Januar 2005 beschlossen. Deshalb hat die Kirchenleitung eine Arbeitsgruppe eingesetzt und ihr den Auftrag gegeben, die notwendigen Materialien für die Evangelische Kirche im Rheinland zu entwickeln.

Die Erfahrungen, die mit diesen Gesprächen in anderen Landeskirchen und auch in einigen Einrichtungen unserer Kirche gemacht werden, sind ermutigend.

Mitarbeitendengespräche fördern die wertschätzende Wahrnehmung der Mitarbeitenden, die Transparenz und Verbindlichkeit in Zusammenarbeit und Kommunikation. Sie prägen die Kultur des Miteinanders und dienen durch positive Rückmeldung, konstruktive Kritik und konkrete Förderung der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung.

Die vorliegenden Materialien informieren Sie über das Mitarbeitendengespräch, über seine Intention und seine Ziele wie über Struktur, Regeln, Rahmenbedingungen und Ablauf und helfen Ihnen, die Gespräche durchzuführen.

Ich ermutige Sie, die Chancen des Mitarbeitendengesprächs zu nutzen.

Ihr

A handwritten signature in black ink that reads "Nikolaus Schneider". The script is cursive and fluid.

Präses Nikolaus Schneider
Düsseldorf, im August 2005

**Mitglieder der Arbeitsgruppe
„Mitarbeitendengespräch“**

Petra Bosse-Huber
Vizepräses
Landeskirchenamt

Rüdiger Breer
Landesjugendpfarrer
Amt für Jugendarbeit der
Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR)

Hans Joachim Corts
Superintendent
Kirchenkreis An Sieg und Rhein

Jürgen Dembek
Oberkirchenrat
Landeskirchenamt

Rolf Domning
Superintendent
Kirchenkreis Köln-Mitte

Tanja Kraski
Pfarrerin z.A.
Landeskirchenamt

Beate Ludwig
Soziologische Referentin
Frauenreferat der EKiR

Rudolf Müller
Oberamtsrat
Landeskirchenamt

Christoph Pistorius
Superintendent
Kirchenkreis Trier

Klaus Peter Riesenbeck
Superintendent
Kirchenkreis Solingen

Doris Rösgen
Landeskirchenrätin
Landeskirchenamt

Jürgen Ruby
Vertreter der Mitarbeitenden-
vertretung (MAV)
Landeskirchenamt

Claudia Zimmer
Sozialwissenschaftlerin
Gemeindeberatung/Organisations-
entwicklung der EKiR

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Leitfaden für das Mitarbeitendengespräch	
Grundidee	5
- Was ist das Mitarbeitendengespräch?	
- Warum dieser Begriff?	
- Worum geht es?	
- Warum sind Mitarbeitendengespräche notwendig?	
- Was nicht gemeint ist ...	
- Was ist beabsichtigt?	
- Gewinn für beide Seiten	
Struktur	8
- Vier-Augen-Gespräch	
- Wer mit wem?	
- Mit wem nicht?	
- Turnus	
- Zahl	
Grundregeln und Rahmenbedingungen	9
- Vertraulichkeit	
- Gesprächshaltung	
- Gesprächswechsel und –unterbrechung	
- Gleichstellung von Frauen und Männern	
- Informationsveranstaltungen und Schulungen	
- Mitarbeitendenvertretung	
- Gleichstellungsbeauftragte	
- Beschluss des Leitungsorgans	
Durchführung	9
- Terminvereinbarung	
- Vorbereitungsbogen	
- Persönliche Vorbereitung	
- Dauer	
- Störungsfreiheit	
- Schwerpunkte des Gesprächs	
Anlage 1	Vorbereitungsbogen für Mitarbeitende
Anlage 2	Vorbereitungsbogen für Vorgesetzte

Leitfaden für das Mitarbeitendengespräch

Grundidee

Was ist das Mitarbeitendengespräch?

Das Mitarbeitendengespräch ist ein grundlegendes **Leitungsinstrument** und ein wesentlicher Baustein der **Personalentwicklung** in der Evangelischen Kirche im Rheinland.

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

Warum dieser Begriff?

Alle ehrenamtlich und beruflich Mitarbeitenden sind in gleicher Weise dem einen Dienst der Kirche verpflichtet, „die Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk“ (Barmen VI).

Die sich aus diesem Dienst ergebenden Aufgabenstellungen machen eine klare Zuordnung von Mitarbeitenden unumgänglich.

Die Bezeichnung „Mitarbeitendengespräch“ drückt aus, dass es sich hierbei um ein **strukturiertes und in festen zeitlichen Abständen organisiertes Gespräch** zwischen zwei Mitarbeitenden handelt, von denen eine bzw. einer eine Vorgesetztenfunktion wahrnimmt.

Worum geht es?

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

Warum sind Mitarbeitendengespräche notwendig?

Zur Leitung und Zusammenarbeit in der Kirche gehören **offene und wertschätzende Kommunikation** 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 Mitarbeitendengespräche gewährleisten, dass auch Fragen der Zusammenarbeit mit den einzelnen Mitarbeitenden, Probleme und Erfordernisse ihrer Aufgabengebiete angesprochen und die Ergebnisse, längerfristige Ziele und die Qualität der Arbeit in überschaubaren Zeitabständen thematisiert werden.

Was nicht gemeint ist ...

Es handelt sich bei dem Mitarbeitendengespräch nicht um ein anlassbedingtes Gespräch zur Konfliktlösung oder um ein Seelsorgegespräch. 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 im Gespräch Gleichberechtigten.

Das Mitarbeitendengespräch ist **kein Kontroll- und kein Beurteilungsinstrument**.

Was ist beabsichtigt?

Die Evangelische Kirche im Rheinland möchte durch die Einführung des Mitarbeitendengesprächs mehr **Transparenz, mehr Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit und eine verbesserte Kommunikation** erreichen.

So sollen im Sinn von Barmen IV herrschaftliche Strukturen und Verhaltensweisen abgebaut werden: „Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen“. Leitung ist ein „der ganzen Gemeinde anvertrauter und befohlener Dienst“.

Mitarbeitendengespräche tragen als geistlich zu verantwortendes Geschehen dazu bei, dass die Kirche ihren Auftrag erfüllt. Sie dienen der Kultur des Miteinanders in der Kirche, der gegenseitigen **Achtung und Wahrnehmung der verschiedenen Glieder am Leib Christi**.

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

Gewinn für beide Seiten

Anliegen und Ziele des Mitarbeitendengesprächs sind erreicht, wenn beide Seiten es als **motivierend und Gewinn bringend** erleben.

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

Der Gewinn für die Vorgesetzten liegt in der besseren Kenntnis der Mitarbeitenden und der daraus folgenden individuellen Förderung, in der langfristigen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit, in der Reflexion und eventuellen Korrektur des eigenen Leistungsverhaltens und in der besseren Wahrnehmung der Arbeitssituation im eigenen Verantwortungsbereich. Durch Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden können Vorgesetzte ihr leitendes Handeln gestalten.

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

Struktur

Vier-Augen-Gespräch

Das Mitarbeitendengespräch führen eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter als **Vier-Augen-Gespräch** jeweils mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter.

Wer mit wem?

Bei der Frage, wer als Vorgesetzter oder Vorgesetzte zu verstehen ist, sind die besonderen Strukturen der Einrichtung von Bedeutung.

Aufgabe des zuständigen Leitungsorgans (Presbyterium, Kreissynodalvorstand (KSV) etc.) ist festzulegen, welcher oder welche Vorgesetzte mit welcher oder welchem Mitarbeitenden das Gespräch führt.

Dabei gilt der Grundsatz: Fachaufsicht vor Dienstaufsicht.

Für Pfarrerinnen und Pfarrer sind die jeweilige Superintendentin oder der Superintendent zuständig. Für Pastorinnen und Pastoren im Sonderdienst sind ebenfalls in der Regel die Superintendentinnen und Superintendenten zuständig.

Folgende Gesprächsfolge würde sich beispielsweise anbieten:

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

Mit wem nicht?

Vom Mitarbeitendengespräch ausgenommen sind Auszubildende, Praktikantinnen/Praktikanten, Zivildienstleistende, Freiwilligendienstleistende, ABM-Kräfte, Mitarbeitende, die in Arbeitsgelegenheiten arbeiten (so genannte „Ein-Euro-Jobs“), und alle, die befristet beschäftigt sind, wenn die Zeit der Befristung geringer ist als das Gesprächsintervall sowie Vikarinnen und Vikare, Pfarrerinnen und Pfarrer zur Anstellung

Turnus

Das Mitarbeitendengespräch wird in einem regelmäßigen Turnus durchgeführt. Bewährt hat sich ein Ein-Jahres-Abstand. In größeren Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und Einrichtungen ist auch ein Zwei-Jahres-Intervall möglich.

Zahl

Vorgesetzte sollten **nicht mehr als 20-25** 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.

Grundregeln und Rahmenbedingungen

Vertraulichkeit

Die Gespräche können nur gelingen, wenn **Vertraulichkeit** und Mut zur **Offenheit** oberstes Gebot sind.

Vertraulichkeit soll dabei den schützenden Rahmen für ein offenes Gespräch bilden. Die Gesprächspartnerinnen / Gesprächspartner sollen darauf achten, dass beide Sichtweisen zum Ausdruck kommen, um eine wechselseitige und faire Rückkoppelung zu gewährleisten.

- Gesprächsinhalte dürfen nur dann an Dritte weitergegeben werden, wenn darüber ausdrücklich Einvernehmen hergestellt wurde.
- Weder Informationen über Termin noch Inhalt des Gesprächs werden in die Personalakte aufgenommen.
- Die von der Vorgesetzten bzw. von dem Vorgesetzten festgehaltenen Vereinbarungen werden von beiden am Gespräch teilnehmenden Personen unterschrieben. Sie erhalten davon je eine Ausfertigung. Diese sind sicher und für Dritte unzugänglich zu verwahren. Festgestellter Bedarf an Maßnahmen (z.B. Fort- und Weiterbildung, Vertretungen, Projektarbeit, Sonderaufträge) wird festgehalten und – im gegenseitigen Einverständnis – an die entsprechenden Stellen weitergeleitet.
- Wenn eine Person, die am Gespräch teilgenommen hat, ausscheidet oder die Funktion wechselt, werden die Unterlagen aus dem Gespräch vernichtet.
- Die Information, dass das Gespräch stattgefunden hat, ist durch die vorgesetzten Gesprächsteilnehmenden an das jeweilige Leitungsorgan weiterzuleiten.

Gesprächshaltung

Wertschätzende Rückmeldungen sind eine wichtige Möglichkeit, um die Zusammenarbeit zu stärken und Mitarbeitende zu motivieren. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass das Feedback konkret und differenziert ist.

Pauschale Kritik wirkt schnell destruktiv oder lähmt Veränderungsprozesse.

Wertschätzende Rückmeldungen und konstruktive Kritik verlangen gute Vorbereitung und Fingerspitzengefühl, bergen aber die Chance zur Entwicklung.

Gesprächswechsel und -unterbrechung

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

Gleichstellung von Frauen und Männern

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

Die am Gespräch Beteiligten sollten zu einem **geschlechterbewussten Arbeitsansatz** motiviert und für Geschlechterdifferenz und -vielfalt sensibilisiert werden.

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

Informationsveranstaltungen und Schulungen

Zu der Einführung von Mitarbeitendengesprächen gehören **Informationsveranstaltungen** für alle Beteiligten und die Schulung von Vorgesetzten, die Mitarbeitendengespräche führen.

Schulungen wie Informationsveranstaltungen werden von der „Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der Evangelischen Kirche im Rheinland (GO)“ angeboten.

Informationsveranstaltungen und Schulungen

Vor der Einführung von Mitarbeitendengesprächen sind die **Mitarbeitendenvertretung** und

Gleichstellungsbeauftragte

die **Gleichstellungsbeauftragte** zu beteiligen.

Beschluss des Leitungsorgans

Die Einführung von Mitarbeitendengesprächen wird durch das zuständige Leitungsorgan für alle Mitarbeitenden verbindlich beschlossen.

Durchführung

Für das Zustandekommen und die Durchführung des Mitarbeiterdenggesprächs ist die oder der Vorgesetzte verantwortlich.

Terminvereinbarung Vorbereitungsbogen

Der Termin für das Gespräch ist mindestens **vier Wochen vorher** zu vereinbaren und unmittelbar schriftlich zu bestätigen. Mit der Bestätigung erfolgt auch die Zusendung des Vorbereitungsbogens.

persönliche Vorbereitung

Für beide am Gespräch Beteiligten ist eine **gründliche Vorbereitung** notwendig. Sie geschieht während der Dienstzeit.

Dauer

Das Gespräch dauert in der Regel **60 bis 75 Minuten**. Grundsätzlich gilt, dass es ohne Zeitdruck geführt werden soll.

Störungsfreiheit

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

Schwerpunkte des Gesprächs

1. Am Anfang des Gesprächs steht ein **gemeinsamer Rückblick** auf den vergangenen Zeitraum mit besonderer Berücksichtigung der Zielvereinbarungen des letzten Mitarbeiterdenggesprächs. Dies hilft Ergebnisse zu sichern, Fehler zu benennen und Zielkorrekturen vorzunehmen. Gleichzeitig kann der Rückblick 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. Bei dieser Standortbestimmung wird die persönliche Arbeitssituation der oder des Mitarbeitenden erörtert. Stärken und Schwächen werden angesprochen (Eigen- und Fremdwahrnehmung). Probleme werden transparent gemacht, um gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen; positive Arbeitsergebnisse, Verhaltensweisen, Erfahrungen werden gewürdigt.
Dabei soll auch das Leitungshandeln der Vorgesetzten in den Blick genommen werden.
3. Die **Eröffnung von Perspektiven** erfolgt in der Abschlussphase durch verbindliche Vereinbarungen, die klare Zielvereinbarungen und Entwicklungsmaßnahmen umfassen.
Diese sind in Bezug auf Inhalt, Zeit, Ausmaß und Überprüfbarkeit konkret zu formulieren.
Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten. Abzusprechen ist, ob und – wenn ja – welche Gesprächsinhalte weitergeleitet werden sollen.
4. Schließen sollte das Gespräch mit einer **wechselseitigen Rückmeldung** über den Verlauf.

IMPRESSUM/BESTELLADRESSE

Evangelische Kirche im Rheinland

Landeskirchenamt/Abteilungen I + II

Hans-Böckler-Straße 7

40476 Düsseldorf

Telefon (02 11) 45 62-230

Fax (02 11) 45 62-558

E-Mail juergen.dembek@ekir.de

Wichtiger Hinweis

Die Arbeitshilfe ist mit den Vorbereitungsbögen
und Formblättern für Mitarbeitende und Vorgesetzte

(Kopiervorlage) im Internet unter

www.ekir.de/mitarbeitendengespraech

abrufbar.