

**JAHRESGESPRÄCHE**

**ZWISCHEN**

**DIENSTSTELLE  
UND  
DIENSTNEHMER**

**IM BUND EVANGELISCH-  
FREIKIRCHLICHER GEMEINDEN**

HERAUSGEBER:

VERTRAUENS RAT DER PASTORENSCHAFT IM BEFG  
KONVENT DER DIAKONINNEN UND DIAKONE IM BEFG  
DIENSTBEREICH MITARBEITER UND GEMEINDE

UNTER FACHLICHER BEGLEITUNG DURCH DEN FACHBEIRAT „BERATUNG FÜR GEMEINDEN“ IM BEFG  
**IM NOVEMBER 2015**

## Vorwort

In unserem Bund gibt es viele gute Dienstverhältnisse zwischen ordinierten Mitarbeitern und Gemeinden. Sie beruhen auf tiefem Vertrauen und nicht auf Weisung und Kontrolle. Das Verhältnis der Personen von „Dienststelle und Dienstnehmer“ ist partnerschaftlich und geschwisterlich. Fragen werden schnell geklärt. Über gut Gelaufenes freut man sich miteinander; über schlecht Gelaufenes wird zeitnah geredet, ohne dass die Wertschätzung zueinander gemindert wird. Ein regelmäßiger Gedankenaustausch über Zielsetzung und Weiterentwicklung der Gemeindegemeinschaft und des Mitarbeiters ist selbstverständlich.

Als Mitglieder der berufsständischen Vertretungen werden wir allerdings auch immer wieder zu Konflikten zwischen Dienstnehmer und Dienstgeber hinzugerufen, die nach einem ähnlichen Muster verlaufen sind: Nach einer längeren Dienstzeit wurde dem Mitarbeiter eine Unzufriedenheit mit seinem Dienst präsentiert. Kritikpunkte haben sich aufgestaut und werden nun gesammelt, ähnlich einem Rabattmarkenheft, weitergegeben. In einer solchen Situation ist es dann meistens nicht mehr möglich, einen guten Ausgleich zwischen Kritik und Wertschätzung herzustellen. Häufig haben wir erlebt, wie das gleichzeitig das Ende des Dienstes einer Kollegin, eines Kollegen, mit den entsprechenden Begleitkonflikten eingeleitet hat. Gemeinden wurden so in eine Zerreißprobe gebracht und die Mitarbeiter und ihre Familien wurden in tiefe Krisen gestürzt.

Aus diesem Grund geben wir als berufsständische Vertretungen und vom Dienstbereich Mitarbeiter und Gemeinde diese Handreichung an Gemeinden und ordinierte Mitarbeiter aus. Sie soll die Grundlage für institutionalisierte, regelmäßige und auch zeitnahe Auswertungsgespräche sein. Wir glauben, dass damit kritische Situationen im Vorhinein entschärft werden können und wir somit ein Werkzeug zur Vorbeugung von Konflikten in der Hand haben. Das heißt: Diese Handreichung ist zur Prophylaxe von Konflikten und nicht zur Konfliktbewältigung gedacht. Wir üben in guten Tagen das ein, was wir in möglichen kritischen Tagen brauchen.

Ein weiterer Grund für diese Handreichung ist die konkrete Nachfrage von Kolleginnen, Kollegen und Gemeinden. Für manche gehören solche Gespräche zum professionellen Arbeiten dazu, oder kennen sie aus ihrem beruflichen Alltag. Wir möchten mit dieser Handreichung diesem Wunsch nachkommen und dabei die besondere Situation der Dienstverhältnisse in unserem Bund aufgreifen und wertschätzen.

Gleichzeitig werben wir für das, was man „geistliche Dienstgemeinschaft“ nennen kann, die sich in einer Kultur gegenseitiger Wahrnehmung und Wertschätzung ausdrückt.

Die Grundlage unserer Gemeinschaft ist das Kreuz Christi. In dem Bewusstsein, dass wir alle Sünder sind, und dass jeder Erfolg oder jede Begabung lediglich als Gabe Gottes zu bewerten ist, sind wir nicht nur in der Lage, sondern auch dazu aufgefordert, hinter unsere Erfolge wie Misserfolge und Begabungen wie Mängel zurückzutreten und unseren gemeinsamen Dienst am Reich Gottes in den Vordergrund zu stellen. Ohne Eitelkeiten haben wir den Auftrag miteinander zu überlegen, wie wir Dinge besser machen können. Das tun wir auf der Grundlage der christlichen Werte von Ehrlichkeit, Offenheit, Aufrichtigkeit und Anteilnahme. Diese Handreichung soll ein Instrumentarium sein, das uns einen Leitfaden dafür geben soll, wie wir ehrlich sein können, ohne zu verletzen und wie wir offen sein können, ohne verletzt zu werden.

Die Handreichung wird von verschiedenen Arbeitszweigen unseres Bundes herausgegeben. Gemeinsam unterstreichen wir die Notwendigkeit solch eines Verfahrens und waren in unterschiedlicher Weise am Entstehen beteiligt.

## Einleitung

Jeder Arbeitgeber hat Verantwortung für seine Mitarbeiter. Unter anderem gehört dazu eine kontinuierliche Begleitung. Für diese Begleitung gibt es viele Formen. Eine Stärke ist bei uns sicher die herzliche Geschwisterschaft.

Dienstverhältnisse in unserem Bund sind allerdings mehr als nur herzliche Geschwisterschaft. Sie stellen auch ein vertragliches Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverhältnis dar. In diesem Verhältnis kommen dem Dienstgeber neben der Aufgabe der Führung, auch die Bewertung und Rückmeldung zu. Mitarbeiter haben ein Recht darauf, zu erfahren, wie ihr Dienst gesehen wird. Jeder, der eine Aufgabe übernimmt oder einen Dienst tut, stellt sich Fragen wie z.B.: *Bin ich wertschätzend anderen gegenüber? Ist mein Dienst so, dass er die Bedürfnisse der Gemeinde aufnimmt? Bin ich kritikfähig? Bringt mein Dienst die Gemeinde voran? Was bewirkt das, was ich tue?* Erst die darauf antwortenden Rückmeldungen machen einen Dienst rund. Sie lassen einen Mitarbeiter Befriedigung erfahren oder helfen ihm sich zu korrigieren und wenn nötig, an sich zu arbeiten.<sup>1</sup>

Bei der Verfassung dieser Handreichung standen uns drei Fragen oder Überschriften vor Augen.

1. Was soll der Inhalt dieser Gespräche sein? Hier geht es um eine **Definition**.
2. Wie sollen sie im Gemeindeleben verankert und organisiert werden? Hier geht es um die **Struktur**.
3. Wie können diese Gespräche mit dem größten Gewinn durchgeführt werden? Hier geht es um die **Methode**.

Diese drei Fragen geben die Gliederung dieser Handreichung vor. Angefügt ist ein Leitfaden für die Jahresgespräche, der die Gedanken zur Methode und Struktur aufgreift und umsetzt.

---

<sup>1</sup> Dieser Wunsch nach Rückmeldung besteht sicher nicht nur auf der Seite des ordinierten Mitarbeiters. Jeder, der sich in der Gemeinde einbringt, darf auf solche Antworten und Rückmeldungen hoffen. Insofern möchten wir mit dieser Handreichung einen Weg aufzeigen, generell über den Umgang mit Mitarbeitern und ihre Wertschätzung nachzudenken, dieses Thema weiter voranzubringen und Impulse für die Entwicklung einer guten Feedbackkultur in unsere Gemeinden zu bringen.

## Definition - Was soll der Inhalt dieser Gespräche sein?

Zwei Dinge sind hier wichtig. Es geht um **Feedback** und um die **Bewertung des Dienstes**. Was wir mit Feedback und *Bewertung des Dienstes* meinen, soll im Folgenden erklärt werden.

### Feedback

Der Begriff Feedback bedeutet Rückmeldung und stammt aus der Kybernetik, der Wissenschaft von Steuer- und Regelungsprozessen. Beim Feedback erfährt der Mitarbeiter nur, welche **Wirkung** sein Verhalten auf andere hat. Neben seiner eigenen Einschätzung kommt nun die Rückmeldung der anderen dazu. Die Selbst- und die Fremdeinschätzung werden zusammengeführt und abgeglichen. So können nötige Veränderungsprozesse angestoßen werden.

Jeder von uns nimmt automatisch eine Selbsteinschätzung vor. Durch das, was wir tun und sagen, wirken wir so oder so auf unsere Umgebung. Ein Feedback bestätigt oder korrigiert unsere Einschätzung. Durch das Feedback von anderen erhalten wir zusätzliche Informationen, wo wir stehen und wirken. Wir hören, welche Wirkung meine Person, mein Verhalten, mein Tun und mein Reden auf andere hat.

Aus dem technischen Bereich ist uns die Steuerung durch Feedback sehr geläufig. Unsere Heizung bekommt über einen Temperaturfühler gesagt, ob die gewünschte Temperatur unter- oder überschritten wird. Aufgrund dieses Feedbacks schaltet sie sich ab oder an. Die Sozialwissenschaften messen dem Feedback in dem Verhalten von Menschen eine ähnliche Rolle zu. Auch soziale Systeme, wie Beziehungen oder Gruppen, regulieren und ordnen sich selbständig durch Feedback. Solange es diese Rückmeldungen gibt, ist ein System funktionstüchtig, denn es leitet dadurch Anpassungen ein und ist somit lern- und lebensfähig.

Für denjenigen, dem nun ein Mitarbeitergespräch angeboten wird, heißt das: Es geht beim Feedback erst einmal nicht um Bewertung. Feedback ist nur die Rückmeldung über die Wirkung, die das Verhalten des Mitarbeiters bei einer Person, einer Gruppe oder der Gemeinde ausgelöst hat. Diese Wirkung soll ihm beim Feedback bewusst gemacht werden. Dabei geht es immer um konkrete Beobachtungen.

Voraussetzung dafür ist, dass derjenige, der das Feedback empfängt, bereit ist, sein Verhalten zu regulieren.

Für die Personen, die das Feedback geben, bedeutet es, dass sie die Einsicht und Bereitschaft mitbringen, zu diesem Zeitpunkt vorrangig eine beobachtende statt einer bewertenden Haltung einzunehmen.

Daneben gibt es weitere individuelle Voraussetzungen, die diese Personen für ein gelingendes Feedback qualifizieren. Sie sollten folgende Entscheidungen getroffen haben:

- Ich gebe die Sichtweise auf, dass es nur (m)eine Sicht der Wirklichkeit gibt.
- Ich verzichte auf vorschnelle Beurteilungen zugunsten von Beobachtungen.
- Ich verzichte darauf, nur in Ja/ Nein oder Richtig/Falsch Kategorien zu denken.
- Ich nehme mich und meine Wahrnehmungen ernst und stelle sie anderen Menschen zur Verfügung.
- Ich achte auf sprachliche Präzision.

- Ich habe verstanden, dass Menschen sich nachhaltiger verändern, wenn sie sich ihrer Wirkung bewusst werden.
- Ich bereite mich auf das Gespräch vor und entwickle meine Beobachtungsgabe.

Ein so verstandenes Feedback gibt einen klaren Rahmen für diesen Teil des Mitarbeitergesprächs vor und zeigt, wie die Rollen verteilt sind. Gleichzeitig legt es auch fest, was erlaubt ist und was nicht. Im Weiteren ist darauf zu achten, dass

- es dem Feedbacknehmer Freiheit zur Reaktion lässt,
- es Abwertungen jeder Art vermeidet,
- es Wertschätzung an der Person deutlich werden lässt,
- es konkret und ehrlich ist,
- der Feedbackgeber nicht erwarten kann, dass die Mitteilung seiner Beobachtung gleich Zustimmung erhält.

### Bewertung des Dienstes

Der andere Inhalt der Mitarbeitergespräche betrifft die Bewertung des Dienstes. Im Grunde geht es hier um eine Leistungsbewertung. Eine Leistungsbewertung kann allerdings nicht gegeben werden, ohne vorher zu klären, woran die Leistung gemessen werden soll. Insofern muss es zuvor definierte Kriterien geben. Am besten sind dazu die im Jahr zuvor vereinbarten Ziele des Dienstes geeignet.<sup>2</sup>

Diese Ziele können auf zwei Ebenen definiert werden.

- Zum einen auf der *fachlich/inhaltlichen* Ebene. Der Dienstnehmer gibt diesbezüglich einen Bericht über seine Tätigkeit und schildert, was gelungen und was nicht gelungen ist. Ziele nicht zu erreichen muss kein Makel sein, denn es kann ja gute Gründe dafür geben, die im Laufe des Jahres erst erkennbar geworden sind. Dieses soll fachlich und inhaltlich miteinander ausgewertet werden. Daraus werden neue Ziele oder Schwerpunkte entwickelt.
- Zum anderen können Ziele auf der *personellen/organisatorischen* Ebene festgelegt werden. Hier geht es um die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern, um Konfliktfelder, sowie darum, wie Struktur und Arbeitsorganisation gestärkt werden kann und um die Verwendung des Zeitkontingents.

Am Ende dieses Teils des Mitarbeitergesprächs steht der Ausblick für das nächste Jahr. Welche Ziele sollen durch den Mitarbeiter im nächsten Jahr angegangen werden?

---

<sup>2</sup> Bedenkenswert ist, ob Feedback und Bewertung in einem Gespräch durchgeführt werden soll. Die oben beschriebene Unterscheidung verlangt ein nicht geringes Maß an Klarheit. Der Leitfaden für die Jahresmitarbeitergespräche empfiehlt an dieser Stelle eine Pause. Das kann auch ein guter Zeitpunkt sein, wo man das erste Gespräch beendet um sich zur Bewertung zu einem weiteren Gespräch zu treffen.

## Struktur – Wie sollen die Gespräche im Gemeindeleben verankert und organisiert werden?

Anders gefragt: Wer spricht mit wem? Der Gesprächspartner des Mitarbeiters sollte nicht der Gemeindeleiter allein und auch nicht die Gemeindeleitung sein. Diese Aufgabe kann auch ein eigenständiger und mehrköpfiger Ausschuss übernehmen, der sich um eine gute Rückmeldung an Feedbacks aus der Gemeinde kümmert.<sup>3</sup> Somit ist die Gefahr der Engführung oder Einseitigkeit in der Rückmeldung gemindert und es kommen verschiedene Blickwinkel zur Betrachtung, durch die ein genaueres Bild gezeigt wird.

Die Beauftragung eines Ausschusses schließt zudem in der Regel aus, dass die Gespräche sich an Machtfragen aufhängen. Für einen eigenständigen Ausschuss spricht ebenfalls die Tatsache, dass es so nicht zu einem möglichen Rollenkonflikt zwischen Dienstnehmern und Gemeindeleitung kommen kann. Der Rollenkonflikt kann dadurch verursacht werden, wenn aus einem gemeinsamen geschwisterlichen Arbeitsverhältnis bei solchen Gesprächen vorrangig nur das Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis im Blickfeld steht.

Der Ausschuss übernimmt die Aufgabe der Mitarbeitergespräche im Sinne einer Stabsstelle ohne eigene Entscheidungsbefugnisse. Er kümmert sich im Vorfeld aber um entscheidungsfähige Vorlagen. Die Entscheidungsbefugnisse in den Personalfragen bleiben bei der Gemeindeleitung oder der Gemeinde.<sup>4</sup> Der Ausschuss sollte von der Gemeindeleitung berufen und von der Gemeindeversammlung bestätigt werden. Insofern wird für alle klar, wer nach welchen Spielregeln mit dem Mitarbeiter der Gemeinde die Gespräche führt, und wer Ansprechpartner ist.

Die Qualifizierung der Mitglieder des Ausschusses hinsichtlich der methodischen Arbeit ist wichtig. Nach diesen Kompetenzen sollen sie ausgewählt werden. In regelmäßigen größeren Abständen stimmt der Ausschuss seine Arbeit mit der gesamten Gemeindeleitung ab und nimmt ihre Rückmeldungen zu den Mitarbeitern der Gemeinde auf. Der Gemeindeleiter sollte qua Amt in diesem Gremium sein. Ob auch der Gemeindekassierer dabei sein sollte, ist im Einzelfall nach der Notwendigkeit zu entscheiden. Die Mitglieder des Ausschusses sollten wegen der angedachten möglichen Rollenkonflikte nicht in der Gemeindeleitung tätig sein.

---

<sup>3</sup> Was ist mit den kleinen Gemeinden? Die Gründe, warum ein „externer“ Ausschuss damit beauftragt werden soll, sind auch in kleinen Gemeinden zu beachten. Möglicherweise ist dieses Modell auch gerade da umsetzbar. Vielfach stellt sich die Situation gerade bei diesen Gemeinden so dar, dass begabte Männer und Frauen aus zeit- und beruflichen Gründen nicht für die Gemeindeleitungsarbeit zur Verfügung stehen. Diese Personen könnte man aber für diese doch sehr eingegrenzte Tätigkeit in der Gemeinde gewinnen. Oft bringen gerade sie die nötigen Kompetenzen dafür mit.

Wenn es keine Besetzung und Berufung eines Ausschusses mit Mitgliedern von außerhalb der Gemeindeleitung gibt, empfehlen wir, dass der Kreis der Gesprächspartner ebenfalls durch ein für alle Seiten transparentes Verfahren festgelegt werden sollte. Neben dem Gemeindeleiter / den Ältesten sollten mindestens noch zwei andere Personen bei diesem Gespräch dabei sein, um einen multiperspektivischen Blick zu gewährleisten. Den oben beschriebenen Rollenkonflikt sollte man kennen und mit einer Rollenklärung offen ansprechen. Der Kreis der Beteiligten sollte in diesem Fall möglichst nur geringen Wechsels unterzogen sein. Wie in der anderen Variante kann dieser Kreis alle anderen wichtigen Personalfragen regeln. Dazu gehören die Fragen nach Gehalt, Urlaub, Spesen, Fortbildungen und Arbeitsbedingungen.

<sup>4</sup> Dem Ausschuss kann man auch Aufgaben übertragen, die über die Jahresgespräche hinausgehen. Er kann alle wichtigen Personalfragen regeln. Dazu gehören die Fragen nach Gehalt, Urlaub, Spesen, Fortbildungen und Arbeitsbedingungen. Inwieweit dieser Ausschuss auch für Berufungsvorbereitungen und für die Erstellung von Aufgabenprofilen zuständig ist, muss vor Ort geklärt werden.

## **Methode – Wie werden diese Gespräche geführt?**

In Anhang findet sich dazu ein kommentierter Leitfaden. Dieser Leitfaden wird allen Teilnehmern des Gesprächs rechtzeitig ausgehändigt. Jedem Teilnehmer wird ausreichend Zeit zur persönlichen Vorbereitung gegeben.

Das Gespräch wird von dem „Leiter“ des Ausschusses geführt, der nicht der Gemeindeleiter sein sollte. Der Leiter des Ausschusses ist verantwortlich für die Ansetzung des Gesprächs und die Ermöglichung einer rechtzeitigen Vorbereitung. Ferner achtet er darauf, dass das Gespräch nach den vereinbarten „Spielregeln“ durchgeführt wird.

Das Netzwerk „Beratung von Gemeinden“ vermittelt bei Bedarf kompetente Personen, die das Gespräch leiten können. Wir können uns gut vorstellen, dass die ersten Gespräche, die dieser Vorlage folgen, von jemand Externen geleitet werden. Im Vorfeld wird abgeklärt, welche Vorbereitung dazu auf Gemeindeseite nötig ist. Mit der Leitung von Auswertungsgesprächen durch einen Externen haben wir in unserer Bundesgemeinschaft bei den Auswertungsgesprächen zum Ende des Vikariats durchweg gute Erfahrungen gemacht.

Ohne Frage ist für diese Gespräche eine entsprechende Kompetenz nötig. Man braucht eine Beobachtungsgabe, Methodenkompetenz und die Überzeugung, dass diese Gespräche wertvoll sind. Bei Bedarf werden Schulungen vom Netzwerk „Beratung von Gemeinden“ für solche Mitarbeitergespräche angeboten.

Die Gespräche werden protokolliert. Das Protokoll wird allen Teilnehmern ausgehändigt.

## Anhang: Leitfaden für Jahresgespräche

Thema / TOP	Beschreibung / Ereignis
<b>Einleitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begrüßung – Erläuterungen zum Ablauf Alle Teilnehmer haben den Leitfaden vorher zur Vorbereitung erhalten.</li> </ul>
<b>Allgemeine Situation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Wie geht es dem Mitarbeiter in seinem Dienst?</b> Der Mitarbeiter beschreibt in einer kurzen, eher allgemeinen Zusammenfassung, wie es ihm aktuell in der Gemeinde geht.  Mögliche Zielfrage: Wenn Du Deiner aktuellen Befindlichkeit in der Gemeinde ein Schulnote geben würdest, welche Note wäre das?</li> </ul>
<b>Positive Wertschätzung</b> (der Mitglieder des Ausschusses an den Mitarbeiter)	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Wertschätzung der Person</b></li> <li><b>Wertschätzung der Leistung</b></li> </ul> <p>Um den Einstieg zu erleichtern, sollte das Gespräch mit einer positiven Wertschätzung des Ausschusses gegenüber dem Mitarbeiter beginnen.</p>
<b>Feedback des Mitarbeiters an den Ausschuss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Verhältnis des Mitarbeiters zur Gemeinde / Verhältnis der Gemeinde zum Mitarbeiter</b></li> <li><b>Verhältnis des Mitarbeiters zur Gemeindeleitung / Verhältnis der Gemeindeleitung zum Mitarbeiter</b></li> </ul>
<b>Feedback des Ausschusses an den Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Verhältnis des Mitarbeiters zur Gemeinde / Verhältnis der Gemeinde zum Mitarbeiter</b></li> <li><b>Verhältnis des Mitarbeiters zur Gemeindeleitung / Verhältnis der Gemeindeleitung zum Mitarbeiter</b></li> </ul>
<p><b>Pause</b></p>	

<b>Rückblick</b> Fachlich / Inhaltlich	<b>Der Mitarbeiter gibt Bericht:</b> (Die hier genannten Kategorien gelten nur als Vorschläge. Sie können je nach Situation angepasst werden) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was waren die vereinbarten Ziele?</li> <li>• Was ist gelungen?</li> <li>• Was gelang weniger? Warum?</li> <li>• Wie steht der Aufwand zum Ergebnis?</li> </ul>
<b>Rückblick</b> Personell / Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern der Gemeinde</li> <li>• Konfliktfelder</li> <li>• Wie kann Struktur/Arbeitsorganisation verbessert werden</li> <li>• Verwendung des Zeitkontingents</li> </ul>
<b>Gespräch</b>	<b>Reaktion auf den Bericht des Mitarbeiters, Bewertung          Reaktion des Mitarbeiters</b>
<b>Ausblick</b> Fachlich / Inhaltlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ziele und Schwerpunkte werden für das nächste Jahr vereinbart?</li> </ul>
<b>Ausblick</b> Personell / Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ziele und Schwerpunkte werden für das nächste Jahr vereinbart?</li> </ul>
<b>Fortbildungs-          planung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Fortbildungen könnten aufgrund der gemeinsamen Vereinbarung nötig sein?</li> </ul>
<b>Generelle          berufliche Ziele          des Mitarbeiters in          der Gemeinde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In größeren Abständen wird über die Perspektive des Mitarbeiters in seinem Gemeindedienst gesprochen. Welche Ziele, Entwicklungen hat er für sich im Hinblick auf seinen weiteren Dienst?</li> </ul>
<b>Schlussrunde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit welchen Gedanken verlasse ich das Gespräch?</li> </ul>