Evangelische Kirche
im Rheinland

Zuhören
können

Gaben
erkennen

Perspektiven
finden

Leitfaden für das **Mitarbeitendengespräch** in der Evangelischen Kirche im Rheinland

HANDREICHUNG

VORWORT

Manfred Rekowski
Präses der Evangelischen Kirche
im Rheinland

Liebe Schwestern und Brüder,

die Landessynode der Evangelischen Kirche im Rheinland hatte bereits im Jahre 2005 beschlossen, das „Mitarbeitendengespräch“als „notwendiges und sinnvolles Instrument der Personalführung“ zu etablieren.

Seitdem wird das Mitarbeitendengespräch in immer mehr Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und Einrichtungen praktiziert. Für die landeskirchliche Ebene ist es im Jahre 2010 verbindlich eingeführt worden.

Die Erfahrungen, die mit diesen Gesprächen gemacht werden, sind durchweg ermutigend. Mitarbeitendengespräche fördern die wertschätzende Wahrnehmung der Mitarbeitenden, die Transparenz und die Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit und Kommunikation. Sie prägen die Kultur des Miteinanders und dienen durch positive Rückmeldung, konstruktive Kritik und konkrete Förderung der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung.

Der vorliegende neubearbeitete Leitfaden stellt alle wesentlichen Informationen rund um das Mitarbeitendengespräch zusammen, die Sie benötigen, um solche Gespräche durchzuführen. Er informiert Sie über deren Intention, deren Ziele, deren Struktur, deren Regeln, deren Rahmenbedingungen sowie deren Ablauf.

Die Leitung der Evangelischen Kirche im Rheinland ermutigt Sie, die Chancen des Mitarbeitendengesprächs zu nutzen.

Ihr

Präses Manfred Rekowski

Düsseldorf, im Sommer 2018

Inhaltsverzeichnis

Grundidee **3**
- Was ist das Mitarbeitendengespräch? 3
- Warum dieser Begriff? 3
- Worum geht es? 3
- Warum sind Mitarbeitendengespräche notwendig? 3
- Was nicht gemeint ist 4
- Was ist beabsichtigt? 4
- Gewinn für beide Seiten 4

Struktur **5**
- Vier-Augen-Gespräch 5
- Wer mit wem? 5
- Mit wem nicht? 5
- Turnus 6
- Zahl 6

Grundregeln und Rahmenbedingungen **6**
- Vertraulichkeit 6
- Gesprächshaltung 6
- Gesprächswechsel und -unterbrechung 7
- Gleichstellung von Frauen und Männern 7
- Informationsveranstaltungen und Schulungen 7
- Mitarbeitendenvertretung und Gleichstellungsbeauftragte 7
- Beschluss des Leitungsorgans 7
- Welche Schritte bei der Einführung von MAG haben sich bewährt? 7

Durchführung **8**
- Terminvereinbarung 8
- Vorbereitungsbogen 8
- Persönliche Vorbereitung 8
- Dauer 8
- Störungsfreiheit 8

Schwerpunkte des Gesprächs **8**
- 1. Rückblick 8
- 2. Standortbestimmung 9
- 3. Perspektiven 9
- 4. Abschluss 10

Führungsgrundsätze für die Evangelische Kirche im Rheinland (nur für die landeskirchliche Ebene) **11**

Vorbereitungsbogen zum Mitarbeitendengespräch **12**

Gesprächsprotokoll zum Mitarbeitendengespräch **12**

Redaktion **13**

Grundidee

Leitfaden für das **Mitarbeitendengespräch**

Was ist das Mitarbeitendengespräch?

Das Mitarbeitendengespräch (MAG) 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.

Mit dem in diesem Leitfaden beschriebenen Begriff „Mitarbeitendengespräch“ ist ein **strukturiertes und in festen zeitlichen Abständen organisiertes Gespräch** zwischen zwei Mitarbeitenden gemeint, 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, Vereinbarungen zu treffen 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 **eine 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.

Regelmäßige 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 ist kein Kontrollinstrument und dient auch nicht der persönlichen oder dienstlichen Beurteilung.

Für beide Seiten muss klar sein: Es geht um einen regelmäßigen und fairen Dialog auf so viel Augenhöhe wie möglich.

Was ist beabsichtigt?

Die Evangelische Kirche im Rheinland möchte durch die Durchführung regelmäßiger Mitarbeitendengespräche mehr **Transparenz, mehr Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit und eine verbesserte Kommunikation** erreichen. Dahinter steht ein spezifisch geistliches Anliegen im Sinne der 4. These der Theologischen Erklärung von Barmen:

„Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen". Leitung ist ein „der ganzen Gemeinde anvertrauter und befohlener Dienst".

Daraus leitet die Kirche die Selbstverpflichtung ab, innerhalb der dienst- und arbeitsrechtlich gesetzten *hierarchischen* Strukturen (Vorgesetzte <–> Mitarbeitende) alle Mitarbeitenden aus der *Perspektive geistlicher Geschwisterschaft* auf Grund der einen Taufe als Schwestern und Brüder zu sehen. In der Realität des rechtlichen Rahmens von Dienst- und Anstellungsverhältnissen ist die Wahrnehmung dieser zweiten Perspektive sicherlich eine besondere Herausforderung. Theologisch stellt sie ein Spezifikum *kirchlicher* Arbeitsverhältnisse dar, die letztlich alle im Auftrag Jesu Christi geschlossen werden. Für diese Perspektive, eine Glaubensperspektive des Reiches Gottes, tragen Vorgesetzte eine besondere Verantwortung.

Mitarbeitendengespräche tragen auf diese Weise dazu bei, die Kultur des Miteinanders, der gegenseitigen Achtung und Wahrnehmung der verschiedenen Glieder am *Leib Christi* zu fördern.
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 Leitungsverhaltens 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 jeweiligen Gemeinde, Einrichtung oder Dienststelle von Bedeutung.

Sofern im Kirchenkreis Mitarbeitendengespräche für Pfarrerinnen und Pfarrer eingeführt worden sind, ist für diese die jeweilige Superintendentin oder der jeweilige Superintendent zuständig.
Für alle Mitarbeitenden nach Art. 66 KO ist das Leitungsgremium der anstellenden Körperschaft zuständig, ebenfalls für angestellte Pastorinnen und Pastoren nach Art. 62 a KO. Dieses MAG ist zu unterscheiden von den Vereinbarungsgesprächen mit dem Presbyterium auf Grundlage der Handreichung Zeit fürs Wesentliche.[1] Die aktuelle Dienstvereinbarung kann aber durchaus auch Gegenstand des MAG sein.

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.

Mit wem nicht?

Vom Mitarbeitendengespräch ausgenommen sind Auszubildende, Praktikantinnen oder Praktikanten, 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 im Probedienst. Diese führen regelmäßige Gespräche mit ihrer Mentorin oder ihrem Mentor.

---

1 Vgl. hierzu: Zeit fürs Wesentliche – Perspektiven auf den Pfarrberuf in der Evangelischen Kirche im Rheinland, Handreichung der EKiR, Düsseldorf 2014
und: Zeit für das Wesentliche. Vereinbarung über den Pfarrdienst für Pfarrerinnen und Pfarrer sowie für Presbyterinnen und Presbyter, Handreichung der EKiR, Düsseldorf 2017.

Turnus

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

Zahl

Vorgesetzte sollten **nicht mehr als 15 – 20** Mitarbeitendengespräche im Jahr führen. Wenn die Zahl wesentlich höher liegt, sind **Delegationspersonen** mit der Durchführung zu beauftragen oder die Zeiträume zwischen den Gesprächen auf maximal zwei Jahre zu verlängern.

Grundregeln und Rahmenbedingungen

Vertraulichkeit

Vertraulichkeit und Mut zur Offenheit sind Voraussetzungen für das Gelingen der Gespräche.

Vertraulichkeit soll dabei den schützenden Rahmen für ein offenes Gespräch bilden. Die Gesprächspartnerinnen oder 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, aus dem Dienst scheidet oder die Funktion wechselt, werden die Unterlagen aus dem Gespräch der Person ausgehändigt oder 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 notwendig sind, 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, für die landeskirchliche Ebene auch vom Dezernat für Personalentwicklung.

MAV und Gleichstellungsbeauftragte

Vor der Einführung von Mitarbeitendengesprächen sind die zuständige **Mitarbeitervertretung (MAV)** – Mitbestimmungsrecht gem. § 39 e) MVG-EKD – und die oder der zuständige **Gleichstellungsbeauftragt** zu beteiligen.

Beschluss des Leitungsorgans

Die Einführung von Mitarbeitendengesprächen wird durch das zuständige Leitungsorgan für alle Mitarbeitenden verbindlich beschlossen. Ihre Durchführung wird dadurch verpflichtend.

Welche Schritte bei der Einführung von MAG haben sich bewährt?

Über langjährige Erfahrungen bei den Einführungsprozessen des MAGs verfügt der Arbeitsbereich Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung (GO) im Zentrum Gemeinde und Kirchenentwicklung. Es hat sich bewährt, die Einführung mit einem abgestimmten Verfahren zu verbinden. Darüber informiert die folgende Übersicht:

Schritt	Ziel	Dauer
Vorgespräch zur Zielklärung mit der Leitung, MAV, Pfarrvertretung	Zielklärung, warum die MAG eingeführt werden sollen.	2–4 Stunden
Informationsveranstaltung für alle Beteiligten (Mitarbeitende und Leitung)	Information der Leitung über Ziele, Schwerpunkte und Organisation der MAG; Austausch mit den Teilnehmenden	2 Stunden
Schulung für die Gesprächs-leitenden	Erhöhung der Gesprächssicherheit beim Führen der Gespräche	7 Stunden
Optional: Vorbereitungs-Work-shops für die Mitarbeitenden	Förderung der Sicherheit bei der Vorbereitung der Gespräche	4 Stunden
Auswertung des Einführungs-prozesses	Reflexion nach den ersten MAG	2 Stunden

Ansprechpartnerin: Claudia Zimmer, Sozialwissenschaftlerin und Organisationsberaterin, Zentrum Gemeinde und Kirchenentwicklung, Missionsstr. 9a, 42285 Wuppertal, Tel: 0202 2820-421, E-Mail: claudia.zimmer@ekir.de.

Durchführung

Für das Zustandekommen und die Durchführung des Mitarbeitendengesprächs 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 Minuten**. Grundsätzlich gilt, dass es ohne Zeitdruck geführt werden soll.

Störungsfreiheit

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

Schwerpunkte des Gesprächs

1. Rückblick

Am Anfang des Gesprächs steht ein **gemeinsamer Rückblick** auf den vergangenen Zeitraum. Bei dieser 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 und Vereinbarungen aus dem letzten Mitarbeitendengespräch sind erreicht worden? Was war förderlich, was hat gehindert? 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. Standortbestimmung

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 und Erfahrungen werden gewürdigt.

Dabei soll auch das Leitungshandeln der Vorgesetzten in den Blick genommen werden. (Für die landeskirchliche Ebene vgl. dazu die Führungsgrundsätze auf S. 11 dieses Leitfadens).

3. Perspektiven

Im letzten Teil des Gesprächs geht es um **Perspektiven** für die nähere Zukunft. Welche Handlungsmöglichkeiten sind vorhanden? Was wollen Sie bis wann erreichen (Aufgaben, Zusammenarbeit, Entwicklungsmaßnahmen)? 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 **Ziele** verabredet und **Vereinbarungen** getroffen und mit den Zielen anderer (beispielsweise vorhandenen Leitbildern) abgestimmt werden. Darunter ist – im Sinne von Barmen IV – ein gemeinsamer Prozess und keine Vorgabe von Zielen durch Vorgesetzte 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.

Hinweis nur für die landeskirchliche Ebene:

Unter „Ziele/Vereinbarungen“ im Sinne dieses Leitfadens sind grundsätzlich arbeitsplatz- und arbeitskraftbezogene Vereinbarungen zu verstehen, die sich auf Bereiche beziehen wie:

- Erfüllung der Aufgaben,
- Umgang mit Zeit,
- Ausstattung des Arbeitsplatzes,
- Zusammenarbeit mit dem Team,
- Zusammenarbeit mit der Führungskraft

oder auf personalentwicklerische Maßnahmen wie etwa Fortbildungen, Mentoring oder Coaching u. ä.

Konkrete Arbeitsvorhaben wie die Umsetzung von Beschlüssen, Arbeitsprojekten der Abteilung oder des Dezernates sind nicht Gegenstand von Zielvereinbarungen im Rahmen des Mitarbeitendengespräches, sondern an anderem Ort zu regeln (z.B. in Arbeitsgesprächen oder Dezernats- und Abteilungsbesprechungen).

4. Abschluss

Das Mitarbeitendengespräch schließt mit einer wechselseitigen Rückmeldung über den Verlauf.

Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten. Abzusprechen ist, ob und – wenn ja – welche Gesprächsinhalte weitergeleitet werden sollen.

Gaben
erkennen

Zuhören
können

Perspektiven
finden

FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE FÜR DIE EVANGELISCHE KIRCHE IM RHEINLAND (NUR FÜR DIE LANDESKIRCHLICHE EBENE)

Für die Ebene der Landeskirche hat die Kirchenleitung am 29. August 2014 nachfolgende Führungsgrundsätze in Kraft gesetzt. Diesen sind alle Führungskräfte verpflichtet. Sie bilden den Bezugsrahmen für das Gespräch über das jeweilige Leitungshandeln der oder des Vorgesetzten:

Die Evangelische Kirche im Rheinland ist sich gewiss, dass Jesus Christus seiner Kirche die erforderlichen Gaben und Dienste schenkt, damit sie das Evangelium aller Welt verkündigen kann. Unser Leitungshandeln dient der Ordnung und Entfaltung dieser Gaben und Dienste.

Wir wollen Vorbild sein.

- Wir haben Vorbildfunktion und reflektieren regelmäßig unser Führungsverhalten.
- Wir achten auf Klarheit und Übereinstimmung in unserem Reden und Tun.
- Wir achten auf die schöpferische Balance von Arbeit und Ruhe.

Wir wollen gute Rahmenbedingungen schaffen.

- Wir beziehen unsere Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse ein, treffen klare Entscheidungen und begründen sie.
- Wir sorgen für klare, zweckmäßige und verbindliche Strukturen.
- Wir führen nach Zielen.

Wir wollen unseren Mitarbeitenden zugewandt sein.

- Wir fördern die Stärken und Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden.
- Wir übertragen Verantwortung und fördern Leistungsbereitschaft, wir übernehmen Verantwortung und achten auf Leistungsgrenzen.
- Wir pflegen eine Kultur der persönlichen Wertschätzung.
- Wir gehen offen und umsichtig mit Fehlern um.
- Wir nehmen Konflikte wahr, sprechen sie offen an und suchen gemeinsam nach Lösungen.

Wir wollen Teil einer Gemeinschaft sein.

- Wir unterstützen kirchliches Engagement und geistliches Leben unserer Mitarbeitenden.
- Wir fördern gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung, Offenheit und Kritikfähigkeit.
- Wir fördern die Zusammenarbeit und den Teamgeist.

Vorbereitungsbogen
zum Mitarbeitendengespräch

Download unter: ekir.de/url/BUr

Mit Hilfe der vorliegenden Vorbereitungsunterlagen können Sie sich auf das Mitarbeitendengespräch vorbereiten, entweder aus Perspektive der oder des Vorgesetzten oder aus der Perspektive der oder des Mitarbeitenden.

Bevor Sie den Vorbereitungsbogen – der als Anregung zu verstehen ist – durcharbeiten, stellen Sie sich auf Ihre Gesprächspartnerin oder Ihren Gesprächspartner ein. Überlegen Sie:

- Wie sieht Ihre momentane Arbeitsbeziehung aus?
- Welche erfreulichen und belastenden Situationen sind Ihnen seit dem letzten Mitarbeitendengespräch in Erinnerung?
- Welche Auswirkungen hatten diese auf Ihre bisherigen Möglichkeiten der Zusammenarbeit?
  Welche Art von Gesprächsbasis haben Sie miteinander?
- Was möchten Sie in dieser Hinsicht in dem bevorstehenden Mitarbeitendengespräch erreichen?
- Welche innere Einstellung und persönliche Haltung ist für die Verwirklichung dieses Zieles förderlich?
- Was bedeutet es für das Gespräch, dass Sie es als Mann oder Frau mit einer Person desselben oder des anderen Geschlechts führen?

Wichtig: Der Vorbereitungsbogen ist ausschließlich für Ihre persönliche Vorbereitung gedacht und bleibt in Ihrem Besitz!

Gesprächsprotokoll
zum Mitarbeitendengespräch

Download unter: ekir.de/url/7sR

Gesprächsergebnisse, Vereinbarungen und verabredete Ziele, aber möglicherweise auch unterschiedliche Auffassungen werden zur beiderseitigen Gedächtnisstütze in einem Protokoll festgehalten. Dieses Protokoll wird in doppelter Ausfertigung erstellt und von beiden Gesprächspartnerinnen und -partnern unterschrieben. Beide erhalten jeweils ein Exemplar. Das Exemplar der oder des Vorgesetzten wird gesondert und vertraulich aufbewahrt.

Dem jeweiligen Leitungsorgan ist lediglich mitzuteilen, dass das „Mitarbeitendengespräch“ stattgefunden hat.

Wir hoffen, dass Ihnen diese Unterlagen helfen, Ihre Anliegen vorzubereiten, persönliche Schwerpunkte zu setzen und diese in dem gemeinsamen Gespräch zur Sprache zu bringen.

Redaktion

Dieser Leitfaden basiert auf einem Entwurf
der Evangelischen Kirchen von Westfalen,
den federführend Dr. Peter Böhlemann
(heute Leiter des Gemeinsamen Pastoralkollegs, Villigst)
verantwortet hat.

Er wurde weiterentwickelt von der Arbeitsgruppe
„Mitarbeitendengespräch“, die die erste Auflage der EKIR-Broschüre
2005 herausgegeben hat. Ihr gehörten an:

Petra Bosse-Huber, Vizepräses;
Rüdiger Breer, Landesjugendpfarrer, Amt für Jugendarbeit (EKiR);
Hans Joachim Corts, Superintendent;
Jürgen Dembek, Oberkirchenrat;
Rolf Domning, Superintendent;
Tanja Kraski, Pfarrerin;
Beate Ludwig, Soziologische Referentin;
Rudolf Müller, Oberamtsrat;
Christoph Pistorius, Superintendent;
Klaus Peter Riesenbeck, Superintendent;
Doris Rösgen, Landeskirchenrätin;
Jürgen Ruby, Vertreter der Mitarbeitervertretung LKA;
Claudia Zimmer, Sozialwissenschaftlerin,
Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung (GO).

Die Überarbeitung 2018 wurde erforderlich, da die erste Auflage
vergriffen war.
Der Leitfaden wurde redaktionell durchgesehen, um einige Aspekte
ergänzt und in der Gesamtanlage überarbeitet von:

Dr. Peter Böhlemann, Leiter des Gemeinsamen Pastoralkollegs Villigst;
Dr. Volker A. Lehnert, Kirchenrat;
Christoph Pistorius, Vizepräses;
Claudia Zimmer, Sozialwissenschaftlerin,
Zentrum Gemeinde und Kirchenentwicklung.

Fotos:
Titelseite: © Fotolia.com - contrastwerkstatt
Seite 1: Uwe Schinkel
Seite 10: © Fotolia.com
oben links: Sergey Nivens
oben rechts: Photographee.eu
unten: contrastwerkstatt

IMPRESSUM

Evangelische Kirche im Rheinland
Landeskirchenamt
Hans-Böckler-Straße 7
40476 Düsseldorf

Verantwortlicher Dezernent:
Kirchenrat Pfr. Dr. Volker A. Lehnert

Wichtiger Hinweis:

Die Arbeitshilfe ist mit dem Vorbereitungsbogen und dem Gesprächsprotokoll für Mitarbeitende und Vorgesetzte im Internet abrufbar:

Leitfaden für das Mitarbeitendengespräch: ekir.de/url/bf9
Vorbereitungsbogen: ekir.de/url/BUr
Gesprächsprotokoll: ekir.de/url/7sR

Bestellen kann man die Arbeitshilfe unter:
personalentwicklung@ekir.de

ekir.de

Schonung der Schöpfung: Gedruckt auf 100 Prozent Recyclingpapier.

© Evangelische Kirche im Rheinland 2018/2020