

Die Jahresdienstgespräche im Kirchenkreis Iserlohn

Inhaltsverzeichnis

1. Allgemeine Einführung
2. Durchführung der Jahresdienstgespräche (JDG) im Kirchenkreis Iserlohn
 - 2.1 Die Struktur der Jahresdienstgespräche
 - 2.2. Ablauf der Jahresdienstgespräche
 - 2.3 Erfahrungen mit dem Jahresdienstgespräch in zwei Jahren
 - 2.3.1 Durchführung der Jahresdienstgespräche:
 - 2.3.2. Rolle der Zielvereinbarungen
3. Erfahrungen mit Jahresdienstgesprächen in kirchlichen Strukturen – Problemfelder und Anfragen

1. Allgemeine Einführung

Seit mehreren Jahren gibt es in der Westfälischen Landeskirche eine Diskussion darüber, in welcher Weise und ob Mitarbeitendengespräche Teil einer Personalstrategie sein können, wie sie als Standard einzuführen sind, wie sie gestaltet und durchgeführt werden sollen.

Im Jahr 2001 beschloss der KSV und die Kreissynode des Kirchenkreises Iserlohn, MA-Gespräche auf Ebene der Pfarrer und Pfarrerinnen und der synodalen Dienste sowie der Verwaltungsebene ab dem Jahr 2002 in Form von Jahresdienstgesprächen einzuführen. Sie sollten zuerst auf freiwilliger Basis geführt werden und zu dem Zeitpunkt als verbindlich gelten, wenn die Landeskirche die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen klären würde (s. Beschluss der Landessynode 2003).

Zu den Standards der Jahresdienstgespräche¹ gehört, dass sie zwischen der Leitungsebene und den Mitarbeitenden in der nachgeordneten Ebene geführt werden.

Im Kirchenkreis Iserlohn führen neben dem Superintendenten und den Fachbereichsleitern der synodalen Dienste, dem Verwaltungsleiter und den dortigen Abteilungsleitern Pfarrer und Pfarrerinnen des Kreissynodalvorstandes (in einer regionale Aufteilung) Jahresdienstgespräche (sog. Delegationsmodell)

Der Kreissynode war wichtig, grundsätzlich zwischen JDG und anderen Mitteln der Personalführung zu unterscheiden: Sie sind nicht angelegt als ein Kontrollinstrument² (s. Visitationen) und sie stellen keine Krisenintervention dar. Sie ersetzen nicht eine Supervision und sie sind nicht mit einem Coaching vergleichbar. Und: JDG sind deutlich von einem Seelsorgegespräch zu unterscheiden.

Bei dem JDG handelt es sich um ein Personalgespräch³ zwischen der Vorgesetztenebene und den Mitarbeitenden, das mit dem Mittel einer gelingenden Kommunikation arbeitet.

Damit dies gewährleistet ist, müssen bestimmte Voraussetzungen geschaffen sein (die Kreissynode hat erst mit der Festlegung dieser Voraussetzungen der Einführung von JDG zugestimmt):

Zum ersten gehört dazu, dass es sich um ein *transparentes Verfahren* handelt. Das beinhaltet zum einen die *Klärung der Rollen* der beiden Gesprächspartner und -innen sowie zum anderen die *Dokumentation des Gespräches* mit Hilfe eines „Vorbereitungs- und Durchführungsbogens“. Diese Dokumentation ist beiden Gesprächsführenden zugänglich und wird grundsätzlich vertraulich behandelt.

Zum zweiten findet das Gespräch nach bekannten Kriterien (hier die Rahmenvorgabe durch KK-Struktur etc.) statt und zudem in verlässlichen Rhythmen (z.B. einmal im Jahr; zeitlich auf zwei Stunden im vertraulichen Rahmen begrenzt).

Der *Inhalt der JDG* besteht darin, grundsätzliche Fragen des Arbeits- und Berufsalltags sowie der Arbeitsaufgaben und –prozesse zu besprechen und zu reflektieren:

Was war in dem vergangenen Jahr (Reflexion),
was war gut und was war nicht gut? (Bewertung)
und was soll in Zukunft werden (Zieldefinition).⁴

Hinter diesen Fragen steht die Auseinandersetzung mit der persönlichen Berufung, der Entwicklung und Entfaltung von Gaben und Kompetenzen, der Berufsmotivation und Arbeitszufriedenheit und nicht zuletzt die Frage der persönlichen Entwicklungsziele und Arbeitsschwerpunkte.

¹ Im folgenden JDG abgekürzt.

² Kontrolle hier verstanden als „Kontrolle meiner Art zu arbeiten“, Einhaltung von Standards etc. Damit ist keine Ergebnissicherung verbunden, sondern reine Kontrolle der Arbeitsleistung.

³ Vgl. im folgenden H. Bracks (1999).

⁴ Vgl. Beschluss der Kreissynode 28. November 2001, Punkt 6.

Somit zielt das JDG auf die unmittelbare Situation des Arbeits- und Berufsalltages ab, und nimmt zugleich zukünftige Entwicklungsperspektiven in den Blick.

In diesem Sinne stellen Jahresdienstgespräche einen *intensiven Kommunikationsprozess* dar und bilden den Rahmen für eine persönliche Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, der in mehrfacher Weise *Bedürfnisse befriedigt* und einem bestimmten Verständnis von Leitung und Führung (Kommunikation verstanden als ein Steuerungselement) folgt.

1. Das JDG dient zuallererst der persönlichen Wahrnehmung von Person und deren Profession. Dabei werden die Rollen der Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen: Gemeinde, Kirchenkreis und Landeskirche betrachtet.

Das JDG bietet die Möglichkeit Informationen zu geben und gleichzeitig zu empfangen, sei es dass Rahmenbedingungen analysiert werden oder Entscheidungen verdeutlicht werden. Somit können Veränderungen von Arbeitsbereichen und -prozessen in den Blick genommen werden. Daran schließen sich im Rahmen eines JDG Zielvereinbarungen an.

Vor dem Hintergrund der Personalentwicklung und als Mittel der Personalförderung dient das JDG der Qualitätssicherung kirchlichen Handelns. Die Qualifizierung der Mitarbeitenden und die Erkennbarkeit von Potentialen werden in den Mittelpunkt gerückt.

Das JDG ist zudem Ausdruck für die Fürsorgehaltung der Leitungsebene, die darauf achtet, dass sich die MA in ihrer Profession und kirchlichen Arbeitsfeldern nicht über ihre Kräfte verausgaben.

2. Entsprechend der Reformvorlage „Kirche mit Zukunft“ dient das JDG der Personalförderung, in dem es um die Reflexion der persönlichen Arbeitssituation und -perspektive geht.

Grundlegend hat das JDG eine *wertschätzende Perspektive*. Die Auseinandersetzung über Gaben und Stärken, Leistung und Verhalten sowie die Anerkennung und konstruktive Kritik (in Form von Rückmeldung) hinsichtlich der Aufgabenbereiche dient zum einen der Stärkung und dem *Selbstverwirklichungsbedürfnis* hinsichtlich von Qualifizierung und persönlicher Entwicklung. Zum anderen dient es der *Entlastung*.

Welche Hemmnisse gibt es, die Mitarbeitende hindern, ihr Amt und ihre Arbeit gut und zufriedenstellend zu gestalten? Was ist nötig, um eine erhöhte Zufrieden zu erreichen? Was liegt in der eigenen Kompetenz, was übersteigt die eigene Kompetenz? In welcher Weise ist es möglich Synergieeffekte zu nutzen?

Mit der regelmäßigen Informationsweitergabe und deren Reflexion, dient das JDG einem *Sicherheitsbedürfnis* der Mitarbeitenden. In diesem Sinne benötigt das Gespräch eine Ergebnissicherung und dessen regelmäßige Überprüfung, um nicht zu einem bloßen Mittel zu werden.

3. Mit dem JDG hat die Kirche/ der Kirchenkreis ein Instrument der Personalentwicklung in der Hand, mit der zum einen die Qualitätssicherung des kirchlichen Handelns (Potentiale der MA absichern) und zum anderen eine strukturelle Transparenz erreicht wird.

D.h. Welche Potentiale und Gaben befinden sich im Kirchenkreis, wie sind diese verteilt, und wie werden sie in den Arbeitsfeldern sichtbar? Damit verbunden ist eine genauere Beschreibung zukünftiger Ziele auf der strukturellen Ebene des KK sowie der Arbeitsfelder in den Gemeinden, Diensten und der Verwaltung.

In diesem Sinne ermöglicht das JDG eine Form von „Beweglichkeit“ in Veränderungsprozessen.

Jahrsdienstgespräche bilden einen sozialen und zeitlichen Ort, wo wechselseitige Sichtweisen zw. den Mitarbeitenden und dem Vorgesetzten ausgetauscht werden. In ihnen wird eine gemeinsame Bestandaufnahme durchgeführt, gemeinsame Ziele besprochen und festgelegt, die sich auf das kommende Jahr und die zukünftige Entwicklung des Mitarbeitenden beziehen (im Sinne von PE als Qualifizierungsmaßnahme).

2. Die Durchführung der JDG im Kirchenkreis Iserlohn

Das JDG im Kirchenkreis Iserlohn wurden 2002 eingeführt. Sie fanden bisher auf freiwilliger Basis statt und befinden sich mittlerweile im dritten Durchgang.

2.1 Die Struktur der Jahresdienstgespräche – Das Delegationsmodell

Auf der Ebene der PfarrerInnen:

Der Superintendent führt mit allen Koordinatoren kreiskirchlicher Arbeitsfelder JDG. Außerdem führt er in zwei Regionen JDG mit den dortigen GemeindepfarrerInnen sowie den PfarrerInnen i.E in den genannten Bereichen.

Da die Leitungspanne im KK mit 100 PfarrerInnen und leitenden Mitarbeiter/-innen für den Superintendenten allein zu hoch ist, führen vier theologische Mitglieder des Kreissynodalvorstandes in je einer Region JDG mit GemeindepfarrerInnen und PfarrerInnen i.E. durch.

Synodalen Dienste

Der Superintendent führt mit den FachbereichsleiterInnen der synodalen Dienste und den StabsstellenleiterInnen wie Verwaltung, Sekretariat, Öffentlichkeitsarbeit und das im Kirchenkreis bestehende Strukturbüro die JDG.

In den einzelnen Fachbereichen führen die FachbereichsleiterInnen die Gespräche durch:

Im Bereich der BerufsschulpfarrerInnen führt der Bezirksbeauftragte JDG mit den BerufsschulpfarrerInnen durch.

Im Bereich der Seelsorge führt die Koordinatorin die JDG durch.

Der Leiter des Jugendreferates führt mit den JugendreferentInnen die JDG durch.

Der Schulreferatspfarrer führt mit den MA im Bereich „Bildung und (Mediothek, Erwachsenenbildung, Sozialreferat, Arbeitslosenzentrum etc.) die JDG durch.

Verwaltung:

Sup. führt mit Verwaltungsleiter JDG.

Der Verwaltungsleiter führt mit den Abteilungsleiter und -innen die JDG durch, sowie mit den MA, die zu keiner Abteilung gehören, wie Reinigungskräfte, Hausmeister, Meldewesen etc.

2.2. Ablauf der Jahresdienstgespräche

Die Jahresdienstgespräche im KK Iserlohn finden regelmäßig einmal im Jahr statt, dauern ca. 2 Stunden und werden in vertraulicher Umgebung im Haus des Kirchenkreises geführt. Es stehen drei Räume zur Verfügung. Diese sind vom Gesprächsführenden entsprechend vorzubereiten, damit ein Gespräch in einer wertschätzenden Atmosphäre möglich wird.

Der Gesprächsführende nimmt im Vorfeld des Gespräches mit dem Pfarrer und der Pfarrerin und dem Mitarbeitenden Kontakt auf und vereinbart Ort und Zeit und klärt ggf. die Kriterien ab, die für das Gespräch relevant sind.

Zur Vorbereitung wird ein „JDG - Vorbereitungs- und Durchführungsbogen“ (modifizierte Form des Bogens des Institutes für Aus-, Fort- und Weiterbildung der EkvW, in dem das Delegationsprinzip deutlich wird) verschickt, der sowohl für persönliche Notizen als auch zum Festhalten der Zielvereinbarung dient. Nach Absprache ist es möglich dem Gesprächsführenden weitere Materialien (wie Leitbilder, Dienstanweisung etc.) zukommen zu lassen. Vor allem in Gemeinden, die sich in einer Umstrukturierungsphase befinden, sind entsprechende Informationen für das JDG notwendig.

Am Ende des Gespräches wird gemeinsam ein Gesprächsprotokoll verfasst. Das Protokoll enthält die im Gespräch vereinbarten Ziele. Diese werden nach den SMART Kriterien (Solide – messbar – erreichbar – realistisch – zeitlich) formuliert.

Beim nächsten JDG werden diese Zielvereinbarungen wieder herangezogen. Im Anschluss an dieses Gespräch wird das alte Protokoll vernichtet.

Die Protokolle der JDG werden in der Superintendentur aufbewahrt und finden sich nicht in der Personalakte wieder.

JDG – Vorbereitungs- und Durchführungsbogen

(A) Kontrakt

Vereinbarung der Gesprächspartner über die Zielvorstellung des JDGs

Klärung der Kriterien und Bedingungen

(B) Dreiteilung des Bogens:

Vergangenheit (was war?) – Gegenwart (Reflexion) – Zukunft (was soll sein?)

Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung steht im Mittelpunkt dieses Teils des Gesprächs und der Reflexion

(C) Zielvereinbarung

Verdeutlichung der zukünftigen Entwicklungspotentiale

Die Jahresdienstgespräche unterliegen der Schweigepflicht. Informationen aus dem Gespräch sind nur dann weiterzugeben, wenn Pfarrer/ -innen und Mitarbeitende dies als notwendig ansehen und dem zustimmen.

Das Gespräch endet mit einem Feedback. Beide GesprächspartnerInnen können hier ihre Empfindungen, Wahrnehmungen und Kritiken bzgl. des Gespräches aussprechen.

Im ersten Jahr der Durchführung wurde ein ‚Auswertungsbogen‘ (ebenfalls modifizierte Form) im Kirchenkreis erstellt, der unter Wahrung der Anonymität in der Superintendentur abgegeben werden konnte. Außerdem gab es die Möglichkeit diesen Bogen dem Gesprächsführenden zu kommen zu lassen. Mit dem Auswertungsbogen sollte die Akzeptanz der JDG untersucht, Verbesserungsvorschläge aufgenommen und umgesetzt werden, damit Qualitätsstandards geschaffen werden konnten.

Auswertungsbogen

(a) Vorbereitung

War die Information ausreichend? Wie waren die Gesprächspartner vorbereitet?

(b) Durchführung

Fragen zur Durchführung

(c) Ergebnis

Fragen zum Ergebnis

Im zweiten Jahr fehlte dieser Auswertungsbogen. Es besteht aber der Wunsch von Einigen der Gesprächsführenden ihn wieder einzuführen, um eine Qualitätssicherung und Evaluation zu erhalten.

Die Gesprächsführenden der JDG wurden vor Beginn der Einführung am Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung der EKvW in die Methoden eingewiesen. Sie treffen sich in jedem Jahr in einer Auswertungsrunde, mit dem Ziel das „Instrument JDG“ zu reflektieren und unter bestimmten Fragestellungen mit einer Fachberatung zu diskutieren (z.B. Gender-Frage; Jahresdienstgespräche und die Frage der Seelsorge; Flächendeckende Einführung der JDG; Kollegiale Beratung oder JDG?)

2.3 Erfahrungen mit dem JDG in zwei Jahren⁵

Obwohl es im Vorfeld über die JDG viele Vermutungen gegeben hatte (u.a. wurde diskutiert, ob es sich um ein Kontrollinstrument handelt), wurde die Frage (im Auswertungsbogen), inwieweit das JDG als ein „sinnvolles Verfahren“ angesehen wird, in der Mehrheit positiv beantwortet.

Folgende Gründe wurden angeführt:

- Wertschätzung der Person und die Wahrnehmung der Arbeit
- Es bietet die Möglichkeit, Bilanz zu ziehen im Blick auf eine zukünftige Entwicklung
- Raum für Reflektion mit einem/ einer Außenstehenden
- Stärkung von gelungener Arbeit und Korrektiv zugleich
- Transparenz von Strukturen, Arbeitsabläufe; „theologische“ Fragen
- Zielperspektiven erarbeiten und Benennung von konkreten Ziele
- Leitet an zur Selbstreflexion und hat damit eine Langzeitwirkung

Grundsätzlich fanden die Jahresdienstgespräche eine breite Zustimmung unter den Pfarrer und -innen und Mitarbeitenden des Kirchenkreises. Dazu gehört auch, dass Anonymität und Vertraulichkeit gewährleistet sind und es einen sorgfältigen Umgang mit dem Protokoll gibt.

2.3.1 Durchführung der Jahresdienstgespräche:

Die JDG wurden in ihrer Durchführung als sehr positiv erlebt, u.a. deshalb, weil den Gesprächsführenden Kompetenz, gute Vorbereitung, Offenheit und spürbare Präsenz in den Gesprächen zuerkannt wurde.

Positiv erlebten viele das persönliche Kennen der Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen und das daraus resultierende gegenseitige Vertrauen. An dieser Stelle hat sich das dezentrale Prinzip der JDG im KK Iserlohn sehr bewährt.

Die bewusste Entscheidung, die Gespräche im „Haus der Kirche“, dem Sitz der Superintendentur, stattfinden zu lassen, verhalf dem dezentralen Prinzip der JDG zur Akzeptanz, weil damit eine Unterscheidung der Leitungsebene gegenüber dem kollegialen Gespräch betont wurde.

2.3.2. Rolle der Zielvereinbarungen

Die Kontinuität der JDG, die sich im Rückblick auf die getroffenen Vereinbarungen verdeutlicht, wurde im zweiten Jahr besonders hervorgehoben. In der Überprüfung der

⁵ Für diese Zusammenfassung wurde der Auswertungsbogen sowie die Auswertungsrunde zugrunde gelegt.

vereinbarten Ziele wird die Arbeit des vergangenen Jahres zum Gegenstand kritischer Betrachtung.

Sie bildet die Grundlage für die Analyse der eigenen Arbeitssituation sowie der Umsetzung der eigenen Ziele und mündet wiederum in konkrete Verabredungen und Schwerpunktsetzungen.

Die Sicherheit, die durch die konkreten Verabredungen durch klare Formulierung der Zielbenennung, gefördert wird, wurde hervorgehoben und als sehr wichtig erachtet („Es macht ein Stück zufriedener.“).

Damit konkretisiert sich, u.a. durch einen klärenden Blick auf Schwierigkeiten, für die Pfar-
rerInnen und Mitarbeitenden der eigene Arbeitsbereich sowie die eigene Rolle in der
Organisation und im System. Die damit manchmal empfundene „Isolation“ wurde durch die
Rollenklärung durchbrochen.

Die zukünftige persönliche Entwicklung wurde als besonders wichtig erlebt. Die
wertschätzende Wahrnehmung im Gespräch setzt Potentiale frei für die zukünftigen
Entwicklungsperspektiven und schlägt sich nieder in Konkretisierungen eigener Ideen und
Möglichkeiten.

Ausgesprochen interessant war der Befund bei AmtsträgerInnen, dass die miteinander
vereinbarten Beschränkungen als hilfreich empfunden wurden, im Sinne „das will ich tun,
aber für lasse ich anderes“. In der Verabredungen im Rahmen des JDG werden damit Fragen
und Aspekte der Berufung thematisiert.