

Martina Dröttboom

Förderung durch Kommunikation

Das Instrument „Regelmäßige Mitarbeitendengespräche“

Reformvorlage „Kirche mit Zukunft:

„Nicht zuletzt geht es auch um Wertschätzung und Anerkennung. Eine Kultur der Anerkennung und Mitarbeitendenförderung würde unserer Kirche gut zu Gesicht stehen und ist zu entwickeln!“ (45)

„Mindestens jährlich finden Mitarbeitendengespräche mit den jeweiligen Dienstvorgesetzten [...] statt, in denen sich beide Seiten Rückmeldung zur Zusammenarbeit geben, Erwartungen und Wünsche offen legen und Entwicklungsmöglichkeiten thematisieren. (61)“

Einleitung:

Zu einer zeitgemäßen Personalführung gehören als unerlässliche Instrumente Gespräche zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Gesprächen, die aus einem bestimmten, in der Regel einmaligen Anlass („anlassbedingte Gespräche“) stattfinden und regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen.

Zu den anlassbedingten Gesprächen gehören: u.a. das Vorstellungsgespräch, das Führungsgespräch, das Rückkehrgespräch, das Fehlzeitengespräch, das Konfliktgespräch, das Disziplinalggespräch, das Kündigungsgespräch oder das Abgangsgespräch. Zu den regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen gehören: Gespräche zur Ziel- und Arbeitsüberprüfung (z.B. bei Projekten im Wochen- bzw. Monatsrhythmus), Beurteilungsgespräche (in der Regel alle 2 – 4 Jahre), Zielvereinbarungsgespräche (in einem bestimmten Turnus); Fördergespräche sowie die Jahresmitarbeitendengespräche.

1. Was ist ein regelmäßiges Mitarbeitendengespräch?

Es ist eine Besonderheit im Rahmen der allgemeinen Kommunikation und eine Auszeit aus dem normalen Kommunikationsrhythmus – fast eine ‚Störung‘. Mit diesem Gespräch nehmen sich beide Gesprächs-

führende Zeit für Grundsätzliches. Es fördert die Offenheit und das gegenseitige Verständnis und erleichtert die Zusammenarbeit.

Es ist ein besonderes Instrument, um Personen und Organisation miteinander zu verbinden, d.h. Anforderungsprofil (Stelle) und Eignungsprofil (Person) im Sinne einer wirksamen Personalentwicklung zu koppeln.

Petry und Felten haben unter dem Aspekt „Mitarbeitende brauchen Klarheit und Gewissheit“ einen Sechs-Punkte-Katalog aufgestellt, der verdeutlicht, warum das regelmäßige Mitarbeitendengespräch ein wichtiger Bestandteil einer fördernden und fordernden Personalentwicklung ist:

- „Mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte weiß, was ich tue und wofür ich verantwortlich bin.
- Ich kenne meinen Ort im Gesamtgefüge. Mein Beitrag ist wichtig.
- Meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter hält mit ihrer/seiner Meinung nicht hinter dem Berg.
- Ich habe das, was ich brauche, um meine Arbeit gut machen zu können.
- Das, was ich zu tun habe, kann ich auch schaffen.
- Ich kann in meinem Arbeitsfeld Erfolge erzielen.“

Verbunden mit dem Instrument sind zwei Ziele: zum einen die Rückschau als persönliche Bilanz über Aufgabenerfüllung und Zusammenarbeit. Und zum anderen der Vorausblick mit Zielvereinbarungen und Unterstützungsmaßnahmen. Dazu gibt es in der Praxis fünf Arbeitsschritte:

I. Rückschau auf die Aufgaben und Ergebnisse

- Zufriedenheit mit der Leistung des/der Mitarbeitenden
- Klarheit über Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche
- Förderliche und hemmende Faktoren für die Zielerreichung

- Veränderungsvorschläge als künftige Basis (was lief gut, was weniger gut, was wollen wir beibehalten, was wollen wir ändern?)
- Wirksamkeit bisheriger Förder- und Unterstützungsmaßnahmen

II. Eignungsschwerpunkte des/der Mitarbeitenden:

- Stärken, Schwächen und Lernfelder
- fachliche Interessen
- Potentiale und Fähigkeiten, die derzeit nicht genutzt werden
- weitere Entwicklungsperspektiven

III. Zusammenarbeit und Führung

- Führungsaufgaben und Führungsverständnis des/der Vorgesetzten
- wechselseitige Erwartungen an die Zusammenarbeit, Spielregeln der Kooperation
- Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen und anderen Personen aus dem Arbeitsfeld
- Kooperation mit anderen Organisationseinheiten („Schnittstellenproblematik“)

IV. Vereinbarung über zukünftige Aufgaben und Kriterien für die Einschätzung von Ergebnissen

- mittel- und langfristige Aufgaben und Perspektiven der Organisationseinheit
- daraus abgeleitete Schwerpunktaufgaben
- Festlegung künftiger Ziele und Maßstäbe für den Erfolg.

V. Entwicklungsmaßnahmen

- Maßnahmen zur Entwicklung der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters

„Als wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen“

Mark Twain

Ein besonders wichtiger Grundsatz bei den regelmäßigen Mitarbeitengesprächen betrifft den Punkt der Zielvereinbarung. Diese müssen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten ausgehandelt und in gegenseitigem Einverständnis vereinbart werden. Eine alleinige Vorgabe von Zielen durch den Vorgesetzten ist **keine** Zielvereinbarung. „Eine Zielvereinbarung ist keine Zielvorgabe!“ Dieser Satz kennzeichnet kurz und prägnant die Aushandlungssituation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden.

Damit Ziele den gewünschten positiven Effekt haben, brauchen sie „**AROMA**“:

A – aktivierend, für die Mitarbeitenden herausfordernd, durch sie initiiert und bedeutsam

R – realistisch, anspruchsvoll, aber erreichbar, im Handlungskontext abgestimmt und wirtschaftlich

O – optimistisch, positiv formuliert, erhöhen den Handlungsspielraum

M – messbar, präzise formuliert in Form erwarteter Ergebnisse (kein frommer Wunsch), überprüfbar, der Eintritt der Ergebnisse ist feststellbar

A – akzeptiert, in konkretem Zeitrahmen schriftlich vereinbart

(Quelle: Leitfaden VKK-Jahresgespräch)

Ein Beispiel für eine Zielformulierung und das daraus folgende Maßnahmenpaket:

Organisation im Pfarramt

Ziel: Die beiden Pfarramtsekretärinnen (je eine vormittags und nachmittags tätig) vertreten sich in Kernaufgaben.

Maßnahme: Die beiden Mitarbeiterinnen verlegen in beiderseitigem Einvernehmen ihre Arbeitszeit so, dass sie jeden Tag eine knappe Stunde parallel arbeiten können. In dieser Zeit werden Informationen weitergegeben und Dienstbesprechungen abgehalten. Pfarrerin M. sorgt dafür, dass die räumlichen Voraussetzungen für eine überlappende Tätigkeit gegeben sind.

Kontakt: Dreier-Gespräch in der nächsten Woche zur Klärung der Umsetzungsschritte.

2. Rahmenbedingungen

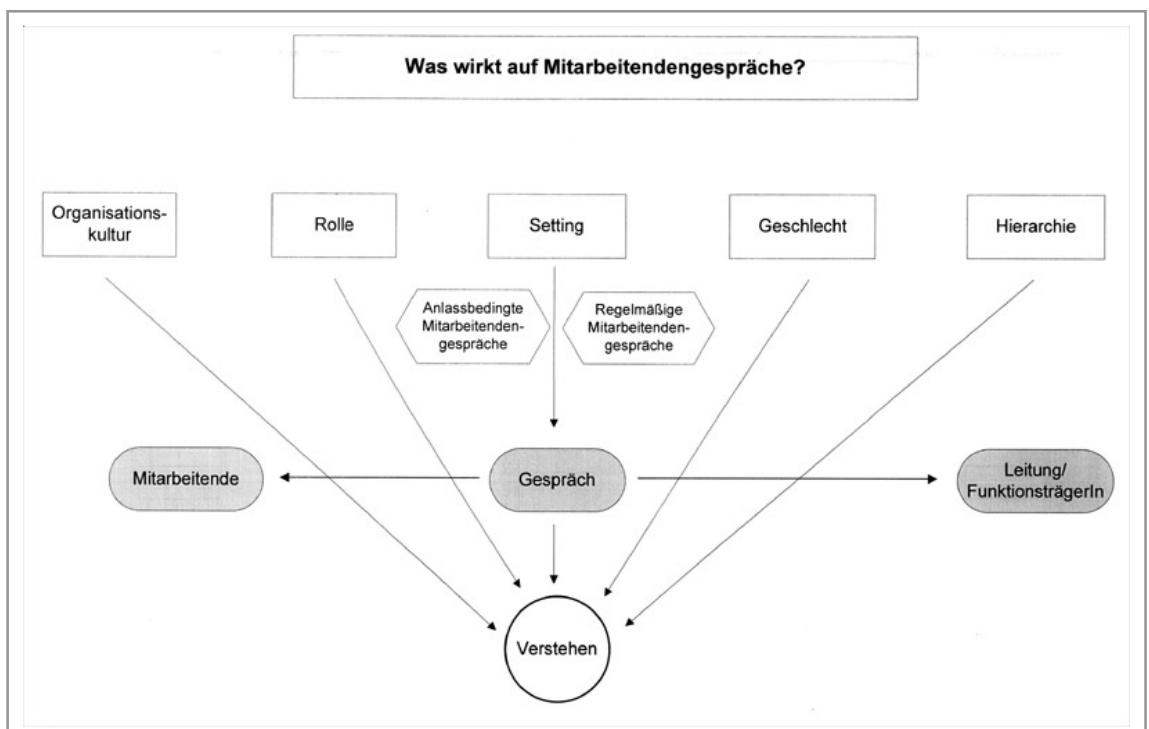
Für dieses Gespräch ist ein bestimmter Rahmen vorgesehen. „Regelmäßige Mitarbeitendengespräche“ werden anhand eines Gesprächsbogens („Formular“) geführt. Anhand dieses Fragerasters bereiten sich beide Gesprächsteilnehmende vor und bringen diese Bögen zum Gespräch mit. Das Gespräch an sich sollte einen Zeitrahmen von 1 – 1 ½ Stunden haben. Mit Vor- und Nachbereitung (u.a. Ergebnisdokumentation) sind ca. 3 Stunden zu veranschlagen.

Die Anwendung dieses Instrumentes und sein Erfolg sind mit bestimmten Regeln verbunden.

Grundsätzlich gilt:

- Personen, die als Vorgesetzte diese Gespräche führen, müssen vor der Einführung des Instrumentes gründlich in der Handhabung geschult werden,

- Es ist ein Vier-Augen-Gespräch,
- Es zeichnet sich durch vertrauensvolle Kommunikation aus,
- Es ist gekennzeichnet durch eine asymmetrische Beziehung (Hierarchie),
- Es gibt eine geschlechtsspezifische Kommunikation (zwischen Frauen und Männern),
- Es gibt geschlechtsspezifische Aspekte im Arbeitsumfeld,
- Es bedeutet aktives Zuhören für den/die Vorgesetzten,
- Es gilt die goldene Regel: „Jede/r soll gewinnen!“,
- Es stärkt die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden,
- Es ermöglicht eine Standortbestimmung der Mitarbeitenden,
- Es trägt zur Beschreibung, Klärung und Lösung von Aufgaben bei,
- Es ermutigt Vorgesetzte und Mitarbeitende zur konstruktiven Kritik und gegenseitigem Feedback („Rückmeldung“),
- Es ist keine Supervision,
- Es ist kein unstrukturierter Kaffeeklatsch,
- Es ist kein Seelsorge, Streit- oder Konfliktgespräch,
- Es ist kein Beurteilungsgespräch.



3. Grundunterschiede zwischen Frauen und Männern in der Kommunikation

Deborah Tannen, amerikanische Professorin für Linguistik, hat sich in ihren Forschungen intensiv mit den unterschiedlichen Gesprächsstilen von Frauen und Männern befasst. Beide Geschlechter verfügen über charakteristische Sprechweisen, „die in sich logisch und gleichwertvoll sind“. Sehr häufig führen die Unterschiede aber zu Problemen in der Zusammenarbeit.

Sie konstatierte folgende Grundunterschiede in der Kommunikation zwischen Frauen und Männern:

	männlich	weiblich
Denkstruktur:	hierarchisch	gleichberechtigt
	asymmetrisch	symmetrisch
Bedürfnis:	besser/schlechter	Suche nach Gemeinsamkeit
Größte Angst:	als kompetent zu gelten	verstanden zu werden
Stil:	Pantoffelheld	Beziehungslosigkeit
	direkt	indirekt

Lob ist Bestandteil des regelmäßigen Mitarbeitendengesprächs und ein Gesprächsritual. Auch dabei lassen sich geschlechtsspezifische Muster erkennen.

Ein Beispiel von Tannen:

Der Chef, seit sechs Monaten im Amt, erfährt, dass einige seiner weiblichen Angestellten unglücklich mit ihm sind. Bei gezielter Nachfrage erfährt er, dass sogar an Kündigung gedacht wurde, weil die Mitarbeiterinnen den Eindruck gewonnen hatten, er halte sie für unfähig. Er fand, dass sie alle sehr gute Arbeit leisteten, hatte aber diesbezüglich nie etwas gesagt. Und da lag das Problem. Die Frauen erwarteten ein Lob, wenn sie gute Arbeit leisten. Da er das nicht tat, vermuteten sie, dass die Redewendung galt „Wenn du nichts Nettes zu sagen hast, sag lieber nichts.“ Und der Vorgesetzte hatte gedacht, er würde sein Lob und Vertrauen zu ihnen dadurch beweisen, dass er sie in Ruhe ließ.

Gerade für die Führung und Förderung durch Kommunikation ist es notwendig, sich als Gesprächsführende/r und Teilnehmer/in dieser geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Kommunikation bewusst zu werden.

Es muss klar sein, dass sich Gesprächsstile unterscheiden können. Deshalb kann der Eindruck, der von den Fähigkeiten und Absichten der/des anderen besteht, irreführend sein. Daher muss – neben der Einführung in die Handhabung des Instrumentes - ein notwendiger Baustein von Schulungen für Personen, die als Vorgesetzte diese Gespräche führen, die Sensibilisierung und Wahrnehmung der unterschiedlichen Kommunikationsstile von Frauen und Männern sein.

4. Beschluss der Landessynode 2003

Im Rahmen des Reformprozesses „Kirche mit Zukunft“ hat die Landessynode die Vorlage der Projektgruppe IV „Leitungshandeln auf allen Ebenen und Strukturklarheit“ diskutiert und verabschiedet. (Beschluss 2.5.1). „Bestandteil der Grundsätze für Leitung, Führung und Zusammenarbeit in der EKvW“ ist das regelmäßige Mitarbeitendengespräch.“ Diese sollen – gemäß dem Verfahrensvorschlag – flächendeckend und auf allen Ebenen der Evangelischen Kirche von Westfalen eingeführt werden. Die Landessynode hat ebenfalls Voraussetzungen und Rahmenbedingungen verabschiedet. Dazu gehört, dass vor der Einführung der Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche die Mitarbeitervertretung (MAV) und die Gleichstellungsbeauftragte zu beteiligen sind.

Eingegangen wurde auch auf das Verfahren der Protokollhandhabung. Es wurde deutlich betont, dass das Protokoll der regelmäßigen Mitarbeitendengespräche keinen Eingang in die Personalakte findet.

Zusätzlich wird ein Leitfaden mit Handlungsempfehlungen und Orientierungshilfen für Vorgesetzte und Mitarbeitende erarbeitet.

5. Literaturhinweise

Eidg. Büro für Gleichstellung von Frau und Mann (2002): „Früh übt sich, wer eine Meisterin werden will“ – Überlegungen vor einem MitarbeiterInnengespräch. Ein Leitfaden für Frauen und Vorgesetzte.

Zu bestellen per Mail: ebg@ebg.admin.ch

Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern – Der Landeskirchenrat (2002): Das Mitarbeitendengespräch – Leitfaden zur Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation für Pfarrer und Pfarrerinnen sowie deren Vorgesetzte, deren Anstellungsträger die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern ist.

Heft 1 – Leitfaden

Heft 2 – Rechtsgrundlage, Vorgaben und Leitfaden

Heft 3 – Arbeitshilfe zu Heft 1 Arbeiten mit Zielen, Beispiele und Konkretionen, Frauenspezifische Aspekte

Die Bestelladresse lautet:

Evang.-Luth. Landeskirche in Bayern, Landeskirchenamt, Abteilung F: Personal, Meiserstraße 11-13, 80333 München

Armin Felten / Bernhard Petry (2002):

Gut geführt – Personalentwicklung und Personalführung in der Kirche, Hannover

Wolfgang Mentzel / Svenja Grotzfeld /

Christine Dürr (2001):

Mitarbeitergespräche – Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen, 3. erweiterte und durchgesehene Auflage, Planegg

Reinhart Nagel / Margit Oswald /

Rudolf Wimmer (2002):

Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument – Einhandbuch der OSB für Praktiker, 3. Auflage, Stuttgart

Deborah Tannen (1997):

Job-Talk. Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden, München

Vereinigte Kirchenkreise Dortmund und Lünen (2003):

Das VKK-Jahresgespräch – Ein Leitfaden