

LEITFADEN

für das MitarbeiterInnen-Jahresgespräch (MJG) im Dekanatsbezirk Nürnberg

*Erarbeitet 2000-2002 von der E.i.N.-AG 14 „Pilotprojekt MitarbeiterInnen-Jahresgespräch“,
im Auftrag der Dekanatssynode überarbeitet im Jan. 2003 unter Leitung von Dekan Wolfgang Butz*

VORBEMERKUNGEN

Die Einführung des MitarbeiterInnen-Jahresgesprächs (MJG) im Dekanatsbezirk Nürnberg ist Bestandteil des Dekanatsentwicklungsprojekts „Evangelisch in Nürnberg“ (E.i.N.). Mit der Erarbeitung eines Konzeptes und der Erprobung durch eine Pilotphase wurde die „Arbeitsgruppe 14: Pilotprojekt MitarbeiterInnen-Jahresgespräch“ beauftragt. Sie nahm ihre Arbeit im Mai 2000 auf. Die Pilotphase begann mit einer zweitägigen Einführungstagung Ende Januar 2001. Die Auswertung wurde im Juli 2001 abgeschlossen. Die Mitarbeitervertretungen (MAV) waren von Anfang an über die Erarbeitung des Nürnberger Konzeptes informiert und durch ein Mitglied in der AG 14 vertreten.

**MJG als Teilprojekt
von E.i.N.**

Der vorliegende „Leitfaden“ wurde von der AG 14 im Dezember 2001 verabschiedet und bis Ende Februar 2002 nochmals geringfügig überarbeitet. Er gliedert sich weitgehend ein in das landeskirchliche Konzept, wie es durch den Landeskirchenrat am 08. Mai und 25. September 2001 im „Leitfaden für Jahresgespräche für Mitarbeitende (MJG) in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern“ beschlossen wurde. Wörtlich übernommene Sätze und Begriffe aus dem landeskirchlichen Text sind im folgenden kursiv und in Anführungsstriche gesetzt.

**Abstimmung mit dem
landeskirchlichen
Konzept**

Das Nürnberger MJG nimmt insofern eine Vorreiterrolle ein, als es – wie im landeskirchlichen Konzept für einen späteren Zeitpunkt vorgesehen – erstmals in der Landeskirche alle kirchlichen Berufsgruppen in den Kirchengemeinden und in den überparochialen Einrichtungen und Diensten des Dekanatsbezirks einbezieht und dazu die Erfahrungen einer Pilotgruppe (40 Personen, davon 13 Mitarbeitende mit Leitungsfunktion und 27 Mitarbeitende) ausgewertet und eingearbeitet hat.

**Besonderheiten
des Nürnberger MJG**

Die Dekanatssynode hat im Mai 2002 im Rahmen des E.i.N.-Konzeptes die Einführung des MJG nach dem hier vorgestellten Modell befürwortet und Dekan Wolfgang Butz gemeinsam mit der E.i.N.-Projektleitung mit begleitenden Maßnahmen beauftragt. Dazu gehörte eine weitere Überarbeitung von „Leitfaden“ und „Gesprächsbogen“ u.a. um einen noch grösseren Konsens bei den verwendeten Begriffen zu finden. Ergebnis: Wir verwenden die Begriffe „Mitarbeitende“ bzw. „MitarbeiterInnen“ und „Mitarbeitende mit Leitungsfunktion“ bzw. „MitarbeiterInnen mit Leitungsfunktion“, um das Miteinander in zwei unterschiedlichen Rollen beim MJG zu kennzeichnen (s. dazu auch. Gesprächsbogen, S.2).

**Theologisch
verantwortete Begriffe**

Die AG 14 ist bei der Ausarbeitung des Konzeptes an mehreren Stellen auf Punkte gestoßen, die dienstrechtliche und strukturelle Konsequenzen nach sich ziehen müßten oder zumindest wünschenswert erscheinen lassen. Diese Punkte werden im Abschlussbericht der AG 14 im einzelnen aufgelistet.

**Dienstrechtliche und
strukturelle
Konsequenzen**

1. PERSONALENTWICKLUNG UND MJG

Mitarbeitende spielen in der Kirche *„eine besondere Rolle. Ihr Engagement, ihre Kompetenz und ihre Glaubwürdigkeit prägen die Gestalt der ‚sichtbaren‘ Kirche“*. Der Personalentwicklung kommt deshalb eine wichtige Aufgabe zu. *„Personalentwicklung ist ein systematisch gestalteter Prozess“* zur Förderung aller Mitarbeitenden.

**Personalentwicklung
ist Führungsaufgabe**

Sie gehört wesensmäßig zu den Führungsaufgaben der MitarbeiterInnen mit Leitungsfunktion („*Führungsinstrument*“).

Personalentwicklung ist auch „*ein geistlich verantworteter Prozeß*“, in dem Mitarbeitende und Mitarbeitende mit Leitungsfunktion die ihnen aufgetragene Verantwortung für die Erfüllung des kirchlichen Auftrags wahrnehmen. Gemeinsam sind sie verpflichtet, gemäß ihren jeweiligen Gaben gut zusammenzuarbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen. Dabei orientieren sie sich am E.i.N-Leitbild: „Evangelisch in Nürnberg: Den Menschen sehen“ und „Kirche heißt: Evangelium ausstrahlen“. Die Vermittlung des Glaubens ist ein personales Geschehen, das vorrangig an den Mitarbeitenden der Kirche erfahrbar wird.

**Kirchlicher Auftrag,
Leitbild**

Das MJG wird verstanden als Einstiegsinstrument und „*wichtiger Baustein*“ einer künftigen Personalentwicklung im Dekanatsbezirk Nürnberg. Es dient der gegenseitigen „*Abstimmung mit den Zielen und Aufgaben der Landeskirche*“ zwischen Mitarbeitenden und Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion.

**MJG
als Einstiegsinstrument**

2. ZIELGRUPPE DES MJG

Das MJG ist grundsätzlich berufsgruppenübergreifend angelegt und kommt ausnahmslos allen kirchlichen Berufsgruppen zugute. Alle von der Kirche bezahlten Mitarbeitenden auf der unteren und mittleren Ebene (Kirchengemeinden, Dekanat, überparochiale Einrichtungen und Dienste) haben Anspruch auf ein Personalentwicklungsgespräch mit der für sie zuständigen Leitungsperson.

**Berufsgruppen-
übergreifend**

Als Mitarbeitende im Dekanatsbezirk Nürnberg gelten Personen aus folgenden Berufsgruppen (evtl. unvollständig):

**Berufsgruppen
im Dekanatsbezirk**

- Kirchenmusiker/innen*
- Kindergartenpersonal*
- Personal in Diakoniestationen*
- Pfarramtssekretärinnen*
- Dekanatssekretärinnen*
- Verwaltungsmitarbeiter/innen*
- Mitarbeitende in überparochialen Diensten*
- Reinigungskräfte
- Hausmeister/innen
- Mesner/innen*
- Mitarbeitende in der Friedhofsverwaltung
- theol.-päd. Mitarbeiter/innen:
 - Diakoninnen*
 - Diakone*
 - Jugendreferenten/innen*
 - Sozialpädagogen/innen*
 - Religionspädagogen/innen*
- Pfarrer/innen:
 - in Gemeinden*
 - in Einrichtungen*
 - in überparochialen Diensten*
 - Dekane*
 - stellvertretende Dekane

Aus den mit * bezeichneten Gruppen haben Vertreterinnen und Vertreter an der Erprobung des Konzeptes während der Pilotphase teilgenommen.

Übernommen wird folgende landeskirchliche Regelung: „*Kein MJG ist zu führen mit geringfügig Beschäftigten (Mitarbeitende, deren Arbeitsentgelt regelmäßig im Monat 630,- DM oder deren regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit 4 Stunden nicht übersteigt), mit Mitarbeitenden, die das 60. Lebensjahr vollendet haben und mit Beurlaubten, wenn sie dies beantragen. Kein MJG ist zu führen mit Mitarbeitenden, die nur befristet bis zu zwei Jahren beschäftigt sind.*“

Geringfügig Beschäftigte

Wünschenswert wären Jahresgespräche auch mit dem Personal der kirchlichen Vereine auf Gemeindeebene (z.B. Diakonievereine, Gemeindevereine, Kindergartenvereine). Die Zustimmung des jeweiligen Vereinsvorstandes wäre in solchen Fällen einzuholen.

Kirchliche Vereine

Grundsätzlich sind Jahresgespräche im Rahmen des Nürnberger Konzeptes längerfristig auch für Ehrenamtliche gedacht. Da für sie eigene und differenziert gestaltete Formen zur Unterstützung, Begleitung und Förderung erarbeitet werden müssen, ist die Ausweitung auf diese besondere Gruppe kirchlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst zu einem späteren Zeitpunkt vorgesehen.

Ehrenamtliche

3. ZIELE DES MJG

„Die Jahresgespräche sollen dazu beitragen, dass über die üblichen Kontakte hinaus die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden verbessert wird und eine Atmosphäre geschaffen wird, die von Offenheit und gegenseitigem Vertrauen getragen wird.“

**Kommunikation,
Offenheit und Vertrauen**

Das MJG hat eine dreifache Blickrichtung:

1. die Wertschätzung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters
2. die Würdigung der geleisteten Arbeit
3. die Verbesserung des Arbeitsumfeldes

Dreifache Blickrichtung

Ziele im Blick auf die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter:

- Sie erfährt Aufmerksamkeit, Verständnis und Wertschätzung im Geist des Evangeliums.
- Sie wird in ihren Fähigkeiten gewürdigt, gefordert und gefördert.
- Sie gewinnt Klarheit über ihre weiteren beruflichen Perspektiven und deren Grenzen.

1. MitarbeiterIn

Ziele im Blick auf die geleistete Arbeit:

- Die Arbeitsleistung wird wertschätzend wahrgenommen.
- Die Stärken und Schwächen werden benannt und Lernprozesse vereinbart.
- Die Arbeitszufriedenheit und die Zusammenarbeit werden gestärkt.

2. Geleistete Arbeit

Ziele im Blick auf das Arbeitsumfeld der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters:

- Die Kultur der Zusammenarbeit in der Kirche wird gepflegt und weiterentwickelt.
- Die Arbeitsatmosphäre vor Ort wird angesprochen und gepflegt.
- Die äußeren Rahmenbedingungen werden überprüft und wenn möglich verbessert.
- Der/die MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion erhält Rückmeldung, ob sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter von ihm/ihr angemessen unterstützt weiß.

3. Arbeitsumfeld

Welchen konkreten Nutzen das MJG für Mitarbeitende und auch für Mitarbeitende mit Leitungsfunktion bringt, ist in einer Anlage ausgeführt, die dem landeskirchlichen Leitfaden entnommen ist.

Nutzen des MJG (Anlage)

4. VERANTWORTUNG FÜR DAS MJG

In der Regel ist der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin mit Leitungsfunktion verantwortlich für das Zustandekommen des MJG. Wünschenswert ist es, dass die verantwortliche Person dem Arbeitsfeld des/der MitarbeiterIn nahe ist und es kennt. Wenn beide – wie häufig – nicht regelmäßig und unmittelbar im selben Arbeitsfeld vor Ort zusammenarbeiten, sind Jahresgespräche auch dann von großer Wichtigkeit, weil sie dem/der MitarbeiterIn einen Rahmen bieten, um dem/der MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion das eigene Arbeitsfeld und

**Verantwortlich ist
der/die MitarbeiterIn mit
Leitungsfunktion**

die erlebte Arbeitssituation nahe zu bringen.

Wenn Dienstaufsicht und Fachaufsicht getrennt ausgeübt werden, ist von den Beteiligten zu klären, wer für das MJG verantwortlich ist. Bei den KirchenmusikerInnen z.B. sind die mit der Dienstaufsicht beauftragten Personen zuständig. Anzustreben ist es, eine Festlegung bereits bei der Erstellung der Dienstanweisung (Dienstordnung) zu treffen.

**Dienstaufsicht
und Fachaufsicht**

Mitarbeitende mit Leitungsfunktion legen ihrerseits gegenüber der für die selber zuständigen Leitungsperson Rechenschaft ab über die Tatsache der Durchführung der MJG. Dafür ist vorrangig das mit ihnen selbst geführte MJG geeignet. Im Jahresgespräch gewonnene Informationen über Personen, mit denen die vertraulichen Jahresgespräche geführt wurden, dürfen dabei nicht zur Sprache kommen.

Rechenschaft

5. VORBEREITUNG AUF DAS MJG

Aufgabe des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin mit Leitungsfunktion ist es, rechtzeitig eine Terminvereinbarung zu treffen und dem/der MitarbeiterIn einen Gesprächsbogen und beim ersten Gespräch auch den Leitfaden zuzuleiten. Anhand dieses Bogens bereiten sich beide Seiten gründlich auf das Gespräch vor und notieren darin, was sie zu den einzelnen Punkten zur Sprache bringen möchten. Dabei kann es hilfreich sein, nochmals die Dienstanweisung (Dienstordnung) und den Jahresbericht, falls erstellt, durchzusehen.

**Terminvereinbarung,
Gesprächsbogen**

Für das MJG wird eine Richtzeit von 90 Minuten angesetzt. Es findet in der Regel einmal im Jahr statt und wird als Arbeitszeit gerechnet. Der/die MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion sorgt für einen störungsfreien, neutralen Raum, der eine angenehme Gesprächsatmosphäre möglich macht. Es wird sichergestellt, dass keine Telefonate und sonstige Unterbrechungen zu befürchten sind.

**90 Minuten, 1x im Jahr,
störungsfreier Raum**

Ein Besuch vor Ort (z.B. Veranstaltung, Gruppe, Dienstbesprechung, Unterrichtseinheit, Begleitung beim Einsatz) durch den/die MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion als Ergänzung des MJG ist nicht vorgesehen. Weil aber die Situation in den einzelnen Berufsgruppen unterschiedlich ist, kann ein Arbeitsfeldbesuch eingeplant werden, wenn es der/die MitarbeiterIn ausdrücklich wünscht, oder wenn es sich im Verlauf des Gesprächs als sinnvolle Ergänzung erweist.

Evtl. Arbeitsfeldbesuch

6. INHALTE DES MJG

Die Inhalte des MJG sind in einem für Mitarbeitende und Mitarbeitende mit Leitungsfunktion gemeinsamen und für alle Berufsgruppen einheitlichen Gesprächsbogen aufgeführt und in Frageform formuliert. Lediglich bei einigen Abschnitten des Bogens wird differenziert zwischen Fragen an den Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin und Fragen an den/die MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion.

**Einheitlicher
Gesprächsbogen**

Beide GesprächspartnerInnen halten sich grundsätzlich an diese Inhalte und an den vorgegebenen Ablauf. Die einzelnen Fragen müssen nicht gleichgewichtig bearbeitet und „abgehakt“ werden. Sie sollen anregen, wichtige, unverzichtbare Inhalte nicht zu vergessen. Wenn auf Grund besonderer Situationen Abweichungen nötig erscheinen und Schwerpunkte gesetzt werden sollen – z.B. die Konzentration auf eines von mehreren Arbeitsfeldern –, wird dies in den Vorabsprachen oder

**Abweichungen
Z.B. nur ein Arbeitsfeld**

während des Gesprächs einvernehmlich vereinbart.

Nach einer Überprüfung der letztjährigen Vereinbarungen nimmt das MJG die derzeitige Situation des Mitarbeiters/der MitarbeiterIn in den Blick und geht in sechs inhaltlichen Schritten vor:

Im 1. Teil wird das *Arbeitsumfeld* angesprochen, wie es von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter empfunden und bewertet wird: Die Arbeitsatmosphäre, die Arbeitsplatzgestaltung, die erforderliche Zusammenarbeit mit anderen, ggf. auch in bestehenden Teams. Kommen dabei Konflikte mit Dritten zutage, werden sie im MJG nicht weiter besprochen. In der Vereinbarung kann festgelegt werden, in welcher Weise diese Konflikte mit den Betroffenen geklärt werden. Gemeinsam wird überlegt, welche strukturellen, organisatorischen und technischen Änderungen für die Arbeitszufriedenheit und Effektivität des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin sinnvoll sein könnten.

Im 2. Teil geht es um die Zufriedenheit des Mitarbeiters/der MitarbeiterIn mit dem derzeitigen *Aufgabenbereich* (einschließlich Stellenbeschreibung und Arbeitszeit), um die gesetzten Schwerpunkte, die Selbständigkeit und den Freiraum für eigene Entscheidungen. Wenn gewünscht, kann auch darüber gesprochen werden, woher der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin immer wieder Kraft und Motivation für die Arbeit gewinnt.

Der 3. Teil hat die konkreten *Arbeitsziele* des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin für das kommende Jahr zum Inhalt, ebenso auch die Überprüfung der gesetzten Ziele des Vorjahres.

Im 4. Teil bietet sich die Möglichkeit, die *Zusammenarbeit* zwischen dem/der MitarbeiterIn und dem/der MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion anzusprechen (Loyalität, Anerkennung, Kritik). Unverzichtbar ist dabei die Frage, ob und wie sich die beiden GesprächspartnerInnen gegenseitig unterstützen, z.B. bei der Informationsweitergabe, bei der Planung, Organisation und Arbeitsplatzgestaltung.

Im 5. Teil kommt die *Aufgabenerfüllung* durch den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin zur Sprache. Dazu gehören die Arbeitsergebnisse, die besonderen Stärken und Fähigkeiten und die Chancen und Erfordernisse, sich in der Arbeitsgestaltung und in der Aufgabenerfüllung weiterzuentwickeln.

Im 6. Teil wird die *Weiterentwicklung* des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin umfassend thematisiert. Überlegt werden konkrete Qualifizierungsmöglichkeiten im Sinne einer Berufsperspektive, wie etwa Fortbildungsmaßnahmen, Supervision, externe Beratung und evtl. die Übertragung von weiteren Befugnissen, Sonderaufgaben und Projekten.

Abschließend werden Vereinbarungen getroffen, die sich bei den vorhergehenden Gesprächseinheiten abgezeichnet haben. Sie werden einvernehmlich erarbeitet, formuliert und in ein dem Gesprächsbogen beiliegendes Formblatt eingetragen. Die Vereinbarungen sollen so konkret wie möglich und ohne Scheu vor selbstverständlichen Kleinigkeiten benannt werden, Sie müssen allerdings eine Chance haben, verwirklicht zu werden. Festzulegen ist außerdem, bis zu welchem Zeitpunkt die einzelnen Vereinbarungen umgesetzt werden und was davon Aufgabe des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin und was Aufgabe des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin mit Leitungsfunktion ist. Beide

6 inhaltliche Schritte:

1. Arbeitsumfeld

2. Aufgabenbereich

3. Arbeitsziele

4. Zusammenarbeit

5. Aufgabenerfüllung

6. Weiterentwicklung

Vereinbarungen

unterschreiben die Vereinbarungen und erhalten davon je ein Exemplar. Die Vereinbarungen werden termingerecht erledigt. Der/die andere Gesprächspartner/in wird darüber informiert. Beim nächsten MJG werden die Vereinbarungen insgesamt überprüft. Wenn sie nicht umgesetzt wurden, werden die Gründe dafür besprochen.

7. GESPRÄCHSTYP UND ABGRENZUNG DES MJG

Das MJG ist ein streng vertrauliches 4-Augen-Gespräch. Vertraulichkeit und Schweigepflicht gelten für Mitarbeitende mit Leitungsfunktion wie auch für Mitarbeitende. Wenn Inhalte des Gesprächs an Dritte weitergegeben werden sollen, muss dies vorher einvernehmlich vereinbart werden. In schwierigen Situationen hat der/die Mitarbeitende das Recht, sich an die MAV, die entsprechenden Gremien oder an die dafür zuständigen Vertrauenspersonen der jeweiligen Berufsgruppe zu wenden.

**Vertrauliches
4-Augen-Gespräch**

Auch in der Kirche stehen Mitarbeitende einerseits und Mitarbeitende mit Leitungsfunktion andererseits in einer beruflichen Hierarchie mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben und Rollen. Diese Unterschiede werden im MJG nicht überspielt und verwischt. Doch trotz einer gewissen Abhängigkeit der Mitarbeitenden von den für sie zuständigen Leitungspersonen sollte es gerade in der Kirche gelingen, dass das MJG geprägt ist von Selbstachtung, Respekt und gegenseitiger Wertschätzung und dass es auf einer gleichberechtigten Gesprächsebene stattfindet.

**Gleichberechtigte
Gesprächsebene trotz
beruflicher Hierarchie**

Eine Besonderheit des MJG liegt im sog. „Zweibahn-Feedback“, über das im nachfolgenden Abschnitt näheres ausgeführt wird.

Zweibahn-Feedback
(siehe Abschnitt 8)

Das MJG gelingt dann, wenn die auch sonst gültigen Regeln für ein gutes Gespräch eingehalten werden. Von Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion kann diese Fähigkeit auf Grund ihrer Qualifikation erwartet werden. Dazu brauchen sie spezielle Fortbildungskurse für die Führung von Jahresgesprächen. Um so mehr haben Mitarbeitende Anspruch auf einen Einführungskurs, auf gezielte Fortbildungsmaßnahmen und begleitende Beratung. Im Rahmen von E.i.N. werden deswegen für alle Mitarbeitenden (auch für die mit Leitungsfunktion) gemeinsame „Einführungstage“ zum MJG durchgeführt. Alle MitarbeiterInnen sollten die Chance haben, bevor sie zum ersten Mal ein MJG führen, an einem solchen Einführungstag teilzunehmen.

**Einführung, Fortbildung,
Beratung**

Das MJG hat über die üblichen Besprechungen hinaus einen Eigenwert. Es ist auch dann unverzichtbar, wenn zwischen Mitarbeitenden und den für die zuständigen Leitungspersonen laufende und gute Kontakte bestehen. Sich einmal im Jahr und unabhängig von aktuellen Anlässen Zeit zu nehmen für einen intensiven Austausch über die berufliche Tätigkeit und die gegenseitige Beziehung, kann für beide Seiten eine neue Motivation sein für die gemeinsame Aufgabe im Raum der Kirche.

**MJG und
laufend übliche Kontakte**

Das MJG ist kein Konfliktgespräch. Bestehen bereits im Vorfeld nachhaltige Konflikte, ist es ratsam, diese vorher zu klären. Werden Konflikte zwischen beiden Personen erst während des Jahresgesprächs deutlich, werden diese in einer Vereinbarung festgehalten und zu einem anderen Zeitpunkt gesondert besprochen und bearbeitet.

Kein Konfliktgespräch

Das MJG ist kein Beurteilungsgespräch, kein berufsbezogenes Fachgespräch, keine Dienstbesprechung und keine Supervision. Es ist

Weitere Abgrenzungen

vor allem auch kein Seelsorgegespräch, obwohl erwartet werden darf, dass im MJG ein seelsorgerlicher Umgang miteinander gepflegt wird. *„Seelsorgegespräche stellen einen eigenen Typ dar. Sie finden in aller Regel nicht zwischen „Mitarbeitenden und Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion“ statt.“*

8. FEEDBACK IM MJG

Das MJG ist weithin ein Feedback-Gespräch. Mitarbeitende beschreiben einmal im Jahr aus ihrer Sicht, wie sie sich und ihre Arbeit erleben, und erhalten daraufhin von den für die zuständigen Leitungspersonen eine umfassende Rückmeldung (Feedback) auf ihre Arbeit. Davon ausgehend entwickeln und vereinbaren sie gemeinsam weitere Schritte der beruflichen Entfaltung im Sinne einer fördernden Personalentwicklung.

Feedback an die/den MitarbeiterIn

Eine Besonderheit des MJG liegt darin, dass nicht nur Mitarbeitende Rückmeldung erhalten, sondern auch umgekehrt die Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion von den Mitarbeitenden (Zweibahn-Feedback).

Feedback an den/die MitarbeiterIn mit Leitungsfunktion

In dieser Weise – „von unten nach oben“ – Feedback zu geben, ist für manche Mitarbeitende ungewohnt. Um so wichtiger ist es, daß Mitarbeitende mit Leitungsfunktion für eine möglichst angstfreie und offene Gesprächs- und Arbeitsatmosphäre sorgen. Aber auch für Mitarbeitende mit Leitungsfunktion ist es nicht leicht, kritische Rückmeldungen von einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter zu hören und anzunehmen. Niemals geht es im Feedback um eine generelle Kritik der Person. Die Chance eines gelingenden Feedbacks ist es, im Laufe der Zeit immer mehr eine *„Kultur der konstruktiven Zusammenarbeit“* in der Kirche einzuüben.

Angstfreier und offener Umgang miteinander

Aus dem bisher Dargelegten wird deutlich, dass das MJG kein Beurteilungsgespräch und kein Gespräch zur Erstellung eines Zeugnisses ist. Es wäre aber unredlich, nicht zu sehen, dass der bei MJG gewonnene Gesamteindruck und Details sehr wohl auch Einfluss auf Beurteilungen und Zeugnisse haben können. In welcher Weise Inhalte eines MJG einfließen sollen, muss zu gegebener Zeit besprochen und gemeinsam vereinbart werden. Vorteilhaft für eine Beurteilung und ein Zeugnis ist auf jeden Fall, dass eine getroffene und dann auch umgesetzte Vereinbarung sehr positiv zu bewerten ist.

MJG und Beurteilung/Zeugnis

9. VERWENDUNG DER SCHRIFTLICHEN AUFZEICHNUNGEN

Aufzeichnungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin mit Leitungsfunktion im Gesprächsbogen oder während des Jahresgesprächs haben rein persönlichen Charakter und dürfen nicht im Personalakt oder in anderen offiziellen Akten aufbewahrt werden. Sie dürfen auch zu keinem Zeitpunkt an Dritte oder NachfolgerInnen weitergegeben werden. *„Die Aufzeichnungen müssen als persönliche Unterlagen sorgfältig aufbewahrt oder im Reißwolf vernichtet werden.“*

Persönliche Aufzeichnungen

Auch das Formblatt mit den schriftlich getroffenen und von beiden Seiten unterschriebenen Vereinbarungen gehört grundsätzlich nicht in den Personalakt. Es kann allerdings sinnvoll sein, die Vereinbarungen nach einem Jahr mit einer von beiden Seiten abgezeichneten Notiz über die Erfüllung in den Personalakt aufzunehmen für eine spätere Beurteilung oder ein Zeugnis (s.o.). Die Aufnahme darf allerdings nur geschehen, wenn der/die Mitarbeitende dies ausdrücklich wünscht oder

Ggf. Aufnahme der Vereinbarungen in den Personalakt

zustimmt. Ausgeschlossen ist die Weitergabe der Vereinbarungen an Dritte, es sei denn, dies wird vom Mitarbeitenden/ von der Mitarbeitenden aus gutem Grund gewünscht.

Dieser Leitfaden wurde in der 25. Sitzung der AG 14 „Pilotprojekt MitarbeiterInnen-Jahresgespräch“ am 17. Dezember 2001 beschlossen und bis Ende Februar 2002 geringfügig überarbeitet. Er wurde aufgrund der Beratungen in einer Begleitgruppe zur Einführung des MJG im Januar 2003 nochmals überarbeitet.

E.i.N. Evangelisch in Nürnberg, Egidienplatz 33, 90403 Nürnberg, Tel. 0911/214-1255, Fax: 0911/214-1257, eMail: E.i.N@t-online.de
 Anlage zum Leitfaden für MitarbeiterInnen-Jahresgespräche im Dekanatsbezirk Nürnberg
 aus: „Das Mitarbeitendenjahresgespräch“ in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern, Fassung vom 25.9.2001

Welchen Nutzen bringt das Jahresgespräch für Mitarbeitende?

<i>Erhoffter Nutzen</i>	<i>Angestrebtes Ziel</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Meine Ziele im Zusammenhang der eigenen Arbeit und im Zusammenhang mit den Zielen der Institution klären ■ Rückmeldungen auf die Arbeit bekommen ■ Erfahrungen mit der Führungsarbeit des/der Vorgesetzten besprechen ■ Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung erkennen und planen ■ Eigene Vorstellungen, Interessen, Ziele einbringen ■ Durch den Austausch mit Vorgesetzten werden Informationsfluß und Zusammenarbeit gefördert ■ Aktiv an der Planung zukünftiger Aufgaben mitzuwirken, um Klarheit über Arbeitsschwerpunkte und Handlungsspielräume zu bekommen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich weiß, was von mir erwartet wird und in welchem Rahmen meine Arbeit steht. ■ Ich weiß, wie meine Arbeit eingeschätzt wird. ■ Meine Erfahrungen mit unserer Zusammenarbeit werden gehört. ■ Ich werde als Frau oder als Mann gefördert und kann mich beruflich – auch in Teilzeit oder während einer Beurlaubung – entwickeln. ■ Ich übernehme Verantwortung für meine Arbeit. ■ Ich festige die Basis der Zusammenarbeit. ■ Ich weiß, was auf mich zukommt und kann meine Arbeit mitgestalten.

Welchen Nutzen bringt das Jahresgespräch für Führungskräfte?

<i>Erhoffter Nutzen</i>	<i>Angestrebtes Ziel</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mit Mitarbeitenden die erbrachte Leistung besprechen ■ Vereinbarungen über die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit treffen, ausgerichtet an den Zielen der Gemeinde/Bezirkseinrichtung/des Dekanats sowie der Landeskirche ■ Aufgabenplanung an den Stärken, Schwächen und den Entwicklungsmöglichkeiten des/der Mitarbeitenden ausrichten ■ Das gegenseitige Verständnis bei Schwierigkeiten und Problemen fördern ■ Durch Information des/der Mitarbeitenden und die Einbeziehung seines/ihrer Wissens Eigenverantwortung bei der Aufgabenerfüllung erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich gebe in einem gesicherten Rahmen Rückmeldung. ■ Ich entwickle die Zusammenarbeit langfristig und zielgerichtet. ■ Personalförderung und –entwicklung gehören zu meinen Führungsaufgaben. Ich fördere meine Mitarbeitenden, Frauen und Männer, soweit sie im jeweiligen Aufgabengebiet nicht im gleichen Umfang wie jeweils das andere Geschlecht vertreten sind. ■ Ich stelle die Zusammenarbeit auf eine tragfähige Basis. ■ Selbstverantwortung und Mitgestaltung des/der Mitarbeitenden entlasten mich.

<ul style="list-style-type: none"> ■ Rückmeldung über die eigene Führungsarbeit bekommen ■ Hinweise auf die Motivation und die Stimmung von Mitarbeitenden erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich entwickle meinen Führungsstil und meine Führungsaufgaben. ■ Ich nehme auf das Arbeitsklima und die „Kultur der Zusammenarbeit“ in meinem Verantwortungsbereich Einfluß. Ich fördere insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Teilzeit-Arbeitenden und Vollzeit-Beschäftigten. und zwischen Angehörigen verschiedener Berufsgruppen
---	---