Leitfaden zur Durchführung von Orientierungsgesprächen im Konsistorium

*Stand: 27.03.2021*

|  |  |
| --- | --- |
| **Was ist das Orientierungsgespräch?** | Das Orientierungsgespräch ist ein grundlegendes Leitungsinstru- ment und wesentlicher Baustein der Personalentwicklung im Kon- sistorium der EKBO. Es soll auf allen Leitungsebenen der Wahr- nehmung und Förderung von Mitarbeitenden dienen und über die üblichen Kontakte hinaus die Kommunikation zwischen dem/der Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen verbessern. |
| **Worum geht es?**  › *Den Menschen wahrnehmen*  › *Gaben erkennen*  › *Potential fördern* | Die/der Vorgesetzte spricht mit dem/der Mitarbeiter:in über die berufliche Situation und Entwicklung mit dem Ziel, die Arbeits- zufriedenheit, die Arbeitsergebnisse und die Zusammenarbeit zu würdigen und zu verbessern.  Dazu gehört auch, Gaben zu erkennen und benennen, sich auf Ziele zu verständigen und Kriterien zu verabreden, die eine ange- messene Einschätzung und Beurteilung der Ergebnisse ermögli- chen.  Orientierungsgespräche sollten unabhängig von aktuellen Anläs- sen die berufliche und personale Situation der Mitarbeitenden im Blick haben. |
| **Warum sind Orientierungsgespräche notwendig?** | Zur Führung und Zusammenarbeit in der Kirche gehören offene und wertschätzende Kommunikation und voneinander wissen ebenso wie transparente und verlässliche Strukturen. Dabei ergeben sich viele Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen, die in der Regel einen aktuellen Anlass haben. Orientierungsgespräche sollen darüber hinaus gewährleisten, dass auch Fragen der Zusammenarbeit mit dem/der Mitarbeiter:in, Probleme und Erfordernisse ihrer Aufgabengebiete, die Ergebnisse und längerfristigen Ziele ihrer Arbeit in überschaubaren Zeitab- |

|  |  |
| --- | --- |
| ständen thematisiert werden. | |
| **Was ist beabsichtigt?**  › *Intention*  › *Ziele* | Die EKBO möchte mit dem Orientierungsgespräch mehr Transpa- renz und eine verbesserte Kommunikation zwischen allen Dienst- ebenen erreichen. Orientierungsgespräche dienen der gegenseiti- gen Achtung und Wahrnehmung der verschiedenen Glieder am Leib Christi – auch und gerade wenn diese in einem innerkirchli- chen Dienstverhältnis zueinander stehen  Eine wesentliche Absicht dabei ist die Motivation und die konkrete Förderung von Mitarbeiter:innen in ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung. Orientierungsgespräche sollen die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen stärken, eigene Standortbestimmungen ermöglichen, ermutigen, einander durch positive Rückmeldungen und konstruktive Kritik zur Weiterentwicklung anregen und insgesamt die Personal-entwicklung in der Kirche verbessern. |
| **Gewinn**  **für beide Seiten** | Anliegen und Ziele des Orientierungsgespräches sind erreicht, wenn beide Seiten es rückblickend als motivierend und gewinn- bringend erlebt haben.  Der Gewinn für den/ die Mitarbeiter:in besteht darin, dass eigene Stärken und Geleistetes wahrgenommen und Handlungsziele be- nannt werden. Außerdem können Perspektiven eröffnet, Fortbil- dungen vereinbart und Arbeitsfelder und Aufgaben den Fähigkei- ten und vereinbarten Schwerpunkten entsprechend gestaltet wer- den. Der Gewinn für die Vorgesetzten liegt in der besseren Kennt- nis der Mitarbeitenden und der Möglichkeit zur individuellen Förde- rung und langfristigen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit. Sie können ihr leitendes Handeln durch Zielvereinbarungen gestalten.  Beide Beteiligten profitieren vom gegenseitigen Feedback, einer vertrauensvollen Atmosphäre und gemeinsamen Absprachen. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Welche Form?**  › *4-Augen-Gepräch*  › *Wer mit wem?* | Das Orientierungsgespräch führen ein:e Vorgesetzte:r als Vier-Augen-Gespräch jeweils mit einem/ einer Mitarbeiter:in. Bei dem Vorgesetzten soll es sich dabei um eine:n direkte:n Vorgesetzte:n handeln. |
| › *Turnus* | Das Gespräch sollte je nach Gegebenheiten in einem regelmäßi- gen Turnus durchgeführt werden. Anzustreben ist ein Ein-Jahres- Abstand. In größeren Einrichtungen oder Einheiten ist auch ein Zwei-Jahres-Abstand möglich. |
| **Durchführung**  › *Terminvereinbarung*  › *Vorbereitungsbogen*  › *Störungsfreiheit* | Für das Zustandekommen und die Durchführung der regelmäßi- gen Orientierungsgespräche ist die/der Vorgesetzte verant- wortlich. Die Termine sind so rechtzeitig zu vereinbaren, dass eine angemessene Vorbereitung auf das Gespräch möglich ist. Mit der Bestätigung erfolgt auch die Zusendung des Vorbereitungsbo-gens.  Raum- und Terminwahl sollten Störungen – z. B. durch Telefonan- rufe – ausschließen. Das Gespräch sollte möglichst in einem neut- ralen Raum stattfinden.  Wenn es der Gesprächsverlauf notwendig erscheinen lassen soll- te, dass aktuell ein wichtiges seelsorgliches Gespräch oder ein Konfliktgespräch anliegen, muss dafür ein anderer Termin verein- bart werden oder das Gespräch unterbrochen und eine Fortset- zung innerhalb der nächsten 14 Tage vereinbart werden. |
| **Schwerpunkte**  › *Rückblick* | Ein gemeinsamer Rückblick auf den vergangenen Zeitraum zwi- schen dem vorherigen und jetzigen Gespräch hilft, Ergebnisse zu sichern, Fehler zu benennen und Zielkorrekturen vorzunehmen. Gleichzeitig kann er Erfolge und Schwierigkeiten sichtbar werden lassen und Lernprozesse anregen. |
| › *Analyse* | Eine Analyse der gegenwärtigen Situation dient der Klärung und Mitteilung von Fragen und Erfahrungen bezüglich des beruflichen Rollenverständnisses und der Zusammenarbeit auf den verschie- denen Ebenen. |

|  |  |
| --- | --- |
| › *Perspektiven* | Das Orientierungsgespräch legt einen Schwerpunkt auf die Eröff- nung von zukünftigen Perspektiven. Klare Zielvereinbarungen, verbindliche Absprachen und Möglichkeiten zur Fort- und Weiter- bildung stehen dabei im Mittelpunkt. |
| **Kultur**  › *Feedback*  › *Atmosphäre* | Zur Kultur der Orientierungsgespräche gehören wertschätzende Wahrnehmung und Anerkennung des Gegenübers.  Gegenseitige Rückmeldungen über die Wirkung des Verhaltens von Mitarbeiter:innen und Vorgesetzten sind notwendig, damit beide Parteien kompetent und effektiv ihre Bedürfnisse, Wünsche und Rollenerwartungen im Kontakt miteinander erfüllen können. Je deutlicher sich solche Rückmeldungen auf konkretes Verhalten und konkrete Situationen beziehen und je klarer Wertschätzung, Verständnis und Respekt kommuniziert werden, desto weniger wird Feedback als Tadel oder persönlicher Angriff erlebt. Mitarbeiter:innen und Vorgesetzte sollten die Möglichkeit des Feedbacks nutzen, um die Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere besser einschätzen und korrigieren zu können.  Wenn die Orientierungsgespräche in einer vertrauensvollen und partnerschaftlichen Atmosphäre stattfinden, dienen sie auch ins- gesamt der Kultur des Miteinanders in der Kirche.  Zu dieser Atmosphäre können gemeinsam erarbeitete Zielverein- barungen statt Anordnungen und ehrliche Rückmeldungen zum Leitungshandeln der Vorgesetzten beitragen. |
| **Geschlechterdifferenz**  › *Gleichstellung von Frauen*  *und Männern* | Die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern ist in den Orientierungsgesprächen als durchgängiges Leitprinzip zu be- rücksichtigen. |
| › *Rollen* | Als geschlechtsspezifisch erlebte Benachteiligungen oder Rollen- zuweisungen sollten im Orientierungsgespräch offen angespro- chen und Möglichkeiten zu ihrer Überwindung erörtert werden. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Rahmenbedingungen**  › *Voraussetzungen* | Orientierungsgespräche sollen nur von Vorgesetzten geführt wer- den, die an einer entsprechenden Schulung teilgenommen haben. Alle an den Gesprächen Beteiligten sind neben diesem Leitfaden auch durch entsprechende Informationsveranstaltungen bzw.  Schulungen zu unterrichten.  Vorgesetzte sollten nicht mehr als 15 Orientierungsgespräche im Jahr führen. |
| › *Vertraulichkeit* | Orientierungsgespräche unterliegen der Vertraulichkeit.  Sie sind grundsätzlich als Vier-Augen-Gespräche zu führen. Gesprächsinhalte dürfen nur dann an Dritte weitergegeben wer- den, wenn darüber Einvernehmen hergestellt wurde. |
| › *Mitarbeitervertretung* | Vor der Einführung von Orientierungsgesprächen wurde die Mitar- beitervertretung beteiligt. |
| **Vorbereitung**  › *Informations- veranstaltungen* | Für beide Seiten ist eine gründliche Vorbereitung notwendig. Dazu gehören neben der persönlichen Vorbereitung etwa mit diesem Leitfaden auch Schulungsveranstaltungen.  Vorgesetzte, die Orientierungsgespräche durchführen, sollen vor- her an einer Fortbildung dazu teilgenommen haben. |
| › *Vorbereitungsbogen* | Die persönliche Vorbereitung kann für beide Seiten mit Hilfe des Vorbereitungsbogens für Mitarbeiter:innen bzw. für Vorgesetzte erfolgen, das sich im Anhang dieses Leitfadens findet. |
| › *Im Vorfeld zu klärende Fragen* | Vorgesetzte und Mitarbeiter:innen sollten sich im Vorfeld des Ge- spräches mit den Fragen beschäftigen die auf dem Formular ab- gedruckt sind. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Ablauf** | Neben dem schon durch die Situation vorgegebenen äußeren Rahmen (Anfangs- und Schlussteil) kann sich das Gespräch in der Inhaltsphase entsprechend dem Vorbereitungsbogen an den drei Feldern orientieren: Rückblick, Standortbestimmung (Gegenwart) und Zukunftsperspektiven. |

|  |  |
| --- | --- |
| › ***Eröffnung*** | Für die Eröffnungsphase des Gespräches muss der äußere Rah- men stimmen. Das Gespräch soll ungestört und in gastfreundli- cher Atmosphäre stattfinden. Eine positiv zur Sprache gebrachte Wahrnehmung des Gegenübers oder eine freundliche Rückmel- dung begünstigen den weiteren Verlauf. In der Eröffnungsphase können auch die wichtigsten Themen für das weitere Gespräch zusammengetragen werden. Hier soll deutlich werden, dass sich beide Gesprächspartner vorbereitet haben. |
| › ***Rückblick & Rückmeldung*** *(Vergangenheit)* | Bei der Rückschau hat zunächst der/die Mitarbeiter:in Gelegenheit, Akzente zu setzen und ein Bild von sich zu entwerfen. Die/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 sind erreicht worden? Was war förderlich? Was hat gehindert? Auch die Zusammenarbeit mit der/dem Vorgesetzten und den übrigen Mitarbeiter:innen kann hier angesprochen werden. |
| › ***Analyse & Standortbestimmung*** *(Gegenwart)* | Bei der Standortbestimmung soll die persönliche Arbeitssituation der Mitarbeiter:innen erörtert und Stärken und Schwächen ange- sprochen werden (Eigen- und Fremdwahrnehmung). Probleme sollten transparent gemacht werden, um gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen.  Die Mitarbeiter:innen haben auch Anspruch auf ein inhaltlich qualifiziertes Feedback. Beide sollten darauf achten, dass Schwierigkeiten und Misserfolge als Lernchancen begriffen und positive Erfahrungen präzise benannt werden. Das berufliche Erleben steht hier im Mittelpunkt, dazu gehört in der Kirche auch die Frage nach der Verbindung und Vereinbarkeit von Glauben und Arbeit. Sind die Ressourcen und Rahmenbedingungen so, dass sich Mitarbeiter:innen ausreichend entfalten können? Was sollte daran oder auch an den Aufgaben der Mitarbeiter:innen geändert werden? |

|  |  |
| --- | --- |
| › ***Perspektiven & Zielvereinbarungen*** *(Zukunft)* | Im letzten und wichtigsten Teil des Gespräches geht es um Per- spektiven für die nähere Zukunft. Welche Handlungsmöglichkeiten sind vorhanden? Was wollen Sie bis wann erreichen (Aufgaben, Zusammenarbeit, persönliche Entwicklung)? Was erwarten die beiden Gesprächspartner voneinander? Es ist sinnvoll, zukunfts- orientierte Themen bevorzugt zu behandeln, denn dann stehen chancenorientierte und motivierend aufbauende Inhalte im Vor- dergrund.  Hier sollen auch Zielvereinbarungen getroffen und mit den Zielen anderer (beispielsweise vorhandenen Leitbildern) abgestimmt werden.  Darunter ist ein gemeinsamer Prozess und keine Vorgabe von Zielen durch die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten 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.  Was will ich bis wann mit wem erreichen? Und was hat sich ver- ändert, wenn das Ziel erreicht ist? Welche Unterstützung ist zur Erreichung dieser Ziele notwendig (Fortbildung, Coaching, Super- vision, Beratung usw.)? Was sind die nächsten Schritte? |
| › ***Abschluss*** *(Ergebnissicherung, Auswertung)* | In der Abschlussphase des Gespräches sind motivierende und positive Inhalte herauszuarbeiten. Vereinbarungen und Zielformu- lierungen sollten noch einmal benannt und nach Möglichkeit schriftlich festgehalten werden. Hier ist auch abzusprechen, wel- che Gesprächsinhalte weitergeleitet werden sollen.  Schließlich sollte das Gespräch mit einer wechselseitigen Rück- meldung über den Verlauf beendet werden. Wurde das Ge- sprächsziel erreicht? War es motivierend und ist die Zusammen- arbeit gestärkt? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Nachbereitung**  › *Protokoll* | Die/der Vorgesetzte erstellt ein vertrauliches Protokoll, das nicht Bestandteil der Personalakte (auch nicht auf Wunsch von Mitarbeiter:innen) sein darf und von dem/der Mitarbeiter:in gegenzuzeichnen ist und ergänzt werden kann. In ihm sind Ziele, aber auch unterschiedliche Auffassungen festzuhalten. Das Protokoll wird in zweifacher Ausfertigung erstellt und von beiden Beteiligten unterschrieben und aufbewahrt.  Die Unterschrift der beiden Gesprächspartner unter das Protokoll soll die getroffenen Vereinbarungen unterstreichen. Aus ihr sind keine arbeitsrechtlichen Folgerungen herzuleiten. Das Protokoll hat den Charakter einer Gedächtnisstütze für beide Seiten und darf für keinen anderen Zweck verwendet werden. Es ist in den Handakten aufzubewahren und nach dem Zeitpunkt des nächsten Gespräches zu vernichten. |
| **Anhang** | › *Vorbereitungsbogen für Mitarbeiter:innen*  › *Vorbereitungsbogen für die/den Vorgesetzte:n*  › *Protokoll* |