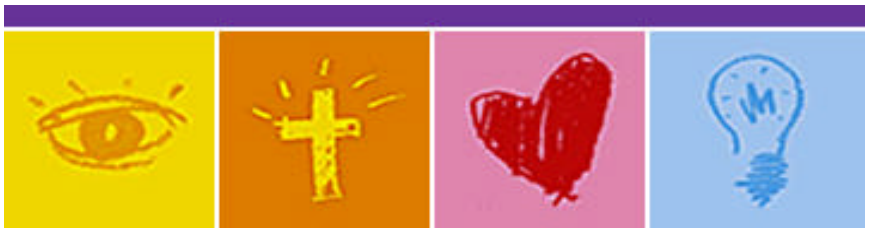

Abschlussbericht über die Arbeit der Steuerungsgruppe des Pilotprojekts „Einführung von Personalentwicklungsgesprächen"

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers

Version 1.3

Juni 2003

LANDESKIRCHENAMT
der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers

Projektbericht „Personalentwicklungsgespräche“

Einleitung **1**

1. Anlass und Ziele des Projektes **2**

2. Organisation und Verlauf **3**

2.1 Beschreibung des Führungsinstrumentes Jahresgespräch **3**
2.2 Organisation des Projektes (Projektdesign) **5**
2.3 Verlauf des Projektes **6**

3. Ergebnis des Pilotprojektes **9**

3.1 Ergebnisse der Evaluation **9**

3.1.1 Gesprächsführung, Zielvereinbarungen **9**
3.1.2 Zeitaufwand **10**
3.1.3 Wahrnehmung der eigenen Leitungsverantwortung **11**

3.2 Theologische Anmerkungen..... **12**

4. Vorschlag eines Modells **15**

4.1 Einheitlicher Qualitätsstandard **15**
4.2 Stufenweise Einführung **17**
4.3 Finanzielle Unterstützung **18**

5. Einzelfragen **18**

5.1 Verhältnis zu anderen Instrumenten **18**
5.2 Organisation der Gespräche **19**

5.2.1 Rolle der Leitungspersonen 19
5.2.2 Gesprächsleitfaden 20
5.2.3 Führungsfeedback 20
5.2.4 Verfahren bei Konflikten 21
5.2.5 Seelsorgerliche Gespräche 21
5.2.6 Gespräche über die eigene Glaubensentwicklung 21
5.2.7 Genderthematik 21

5.3 Rechtsfragen 22

5.3.1 Rechtsgrundlagen 22
5.3.2 Vertraulichkeit der Unterlagen aus Jahresgesprächen 23
5.3.3 Verbindlichkeit der Zielvereinbarungen 24

6. Weitere Perspektiven 25

Zusammenfassung 28

Einleitung

Von September 1999 bis Februar 2003 hat die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers im Rahmen eines Pilotprojekts in vier Kirchenkreisen und zwei kirchlichen Einrichtungen den Einsatz von Jahresgesprächen erprobt. Mit diesem Aktenstück legt das Landeskirchenamt den Abschlussbericht über die Arbeit der Steuerungsgruppe des Pilotprojekts vor und unterbreitet gleichzeitig Vorschläge für den weiteren Prozess der Einführung von Jahresgesprächen.

In Abweichung von dem bisherigen Sprachgebrauch wird an Stelle der Bezeichnung „Jahresgespräch" die Bezeichnung „Jahresgespräch" verwendet. Bereits im Pilotprojekt selbst wurde das Jahresgespräch nicht durchgehend so bezeichnet. Außerdem wurde verschiedentlich das Bedenken geäußert, die Bezeichnung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Personal sei dem Charakter der Dienstgemeinschaft aller Mitarbeitenden in der Kirche nicht angemessen und suggeriere ein Kirchenverständnis, das hierarchisch von oben nach unten aufgebaut ist. Um dieses Missverständnis von vornherein zu vermeiden, wird empfohlen, künftig durchweg die neutrale Bezeichnung „Jahresgespräch" zu verwenden, wie sie auch in anderen Gliedkirchen der EKD üblich ist.

Während des weiteren Prozesses der Einführung von Jahresgesprächen wird eine Vielzahl von Fragen zu klären sein. Aus der Sicht des Landeskirchenamtes stehen dabei folgende Fragen im Vordergrund:

- Wie kann das zu entwickelnde Konzept für die Qualifizierung der Gesprächsführenden so gestaltet werden, dass mit möglichst wenig Mitteln eine große Wirkung erzielt wird ?
- Wie kann die finanzielle Unterstützung der Kirchenkreise und Einrichtungen durch die Landeskirche ausgestaltet werden ?
- Wie kann eine veränderte Schwerpunktsetzung in der Fortbildungslandschaft oder sogar eine Ausweitung des Fortbildungsangebots gestaltet werden ?
- Zu welchen Veränderungen in der Ausgestaltung kirchlicher Leitungsämter, insbesondere des Amtes der Superintendenten und Superintendentinnen, führen Jahresgespräche ?
- Wie können Jahresgespräch und Visitation möglichst wirkungsvoll miteinander verknüpft werden ?

Der gesamte Einführungsprozess bedarf der intensiven theologischen Reflektion und Begleitung. Das Landeskirchenamt ist gern bereit, sich daran zu beteiligen.

Anlass und Ziele des Projektes

Dem Pilotprojekt war ein Beschluss der IV. Tagung der 22. Landessynode vorausgegangen, in dem das Landeskirchenamt gebeten worden war, einen Vorschlag zu entwickeln, "wie regelmäßige Jahresgespräche mit allen Pastoren und Pastorinnen und den übrigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geführt werden können".

Die Entwicklung des Projektdesigns erfolgte durch eine Arbeitsgruppe im Landeskirchenamt unter Einbeziehung weiterer kirchlicher Stellen. Der Projektvorschlag wurde in der Herbstsynode im November 1998 zustimmend zur Kenntnis genommen, so dass das Projekt im September 1999 unter Beteiligung von 4 Kirchenkreisen und 2 kirchlichen Einrichtungen beginnen konnte. Während der gesamten Projektlaufzeit waren 496 Personen - darunter 55 Leitungspersonen - in das Vorhaben einbezogen.

Jahresgespräche sind Führungsinstrumente, die einen kooperativen Führungsstil zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitenden praktizieren. Die Gespräche haben die Funktion, Arbeitsziele für das kommende Jahr zu vereinbaren, die während des vergangenen Jahres vereinbarten Ziele zu überprüfen, Probleme im Arbeitsumfeld zu besprechen, einen möglichen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln und konkrete Fortbildungen zu vereinbaren. Diese Struktur macht den auf Kommunikation und Konsens angelegten Charakter des Führungsinstrumentes Jahresgespräch deutlich: Ziele und Maßnahmen werden nicht verordnet, sondern in der kommunikativen Situation des Gespräches erörtert und gemeinsam festgelegt. Deutlich bleibt dabei jedoch, dass Jahresgespräche keine unverbindlichen Aussprachen, sondern praktizierte Führungsverantwortung sind. Als solche setzen sie klare Führungsstrukturen, die sich in den Rollen von Leitungspersonen und Mitarbeitenden manifestieren, voraus.

Mit der Einführung von Jahresgesprächen sind folgende Ziele verbunden:

- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Entwicklung einer veränderten Leitungskultur: von der einseitigen Aufsicht über Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hin zu deren fördernder Begleitung
- Professionalisierung von Leitung und Führung, ohne in unkritischer Weise Managementkonzepte aus Staat und Wirtschaft zu übernehmen
- "Führung" zum Thema zu machen und damit einer gerade in kirchlichen Organisationen weit verbreiteten Tabuisierung von Leitung entgegenzuwirken
- die Verantwortung von Mitarbeitenden und Leitungspersonen stärker zu profilieren und damit einer Verantwortungsverschleierung entgegenzuwirken

Am Ende des Pilotprojekts hat sich gezeigt, dass Jahresgespräche indirekt auch der gemeinsamen Vergewisserung über die Ziele kirchlichen Handelns dienen. Sie lösen Impulse für die kirchliche Organisationsentwicklung aus, die von der Ebene der Gemeinde an andere kirchliche Handlungsebenen, also gleichsam von unten nach oben, weitergegeben werden.

Klare Führungsstrukturen, die wichtige Voraussetzungen für Jahresgespräche darstellen, finden sich nicht in allen Bereichen kirchlicher Arbeit und kirchlichen Lebens. Bedingt durch die Spezifika des kirchlichen Auftrages gibt es Unterschiede zu weltlichen und staatlichen Organisationen, die zu berücksichtigen sind. Ziel des Pilotprojektes war es daher nicht zuletzt, die Eignung von Jahresgesprächen als Führungsinstrument für die Spezifika kirchlicher Organisationsstrukturen zu überprüfen.

2. Organisation und Verlauf

2.1 Beschreibung des Führungsinstrumentes Jahresgespräch

Jahresgespräche sind Vier-Augen Gespräche zwischen einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin einerseits und einer Leitungsperson andererseits. Als Leitungspersonen kommen Superintendenten und Superintendentinnen, Pastoren und Pastorinnen (als Mitglieder des Kirchenvorstandes), Leiter und Leiterinnen von Einrichtungen (z.B. Kindertagesstätten), Ämtern (z.B. Kirchenkreisamt) und Diensten (z.B. Diakonisches Werk des Kirchenkreises), aber auch ehrenamtliche Mitglieder kirchlicher Leitungsorgane (Kirchenvorstände, Kirchenkreisvorstände) in Betracht. In der Mitarbeitenden-Rolle können an einem Jahresgespräch sowohl Pastoren und Pastorinnen als auch Kirchenbeamte und Kirchenbeamtinnen, Angestellte, Arbeiter und Arbeiterinnen sowie ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beteiligt sein. Jahresgespräche finden in der Regel einmal pro Jahr statt. Sie sind keine unverbindlichen und freie Aussprachen, sondern sie folgen einem klaren Muster. Ihnen liegt ein Gesprächsleitfaden (s. Anlage) zu Grunde, der die anzusprechenden Themen und den Gesprächsverlauf strukturiert. Die Themen des Jahresgespräches sind:

1. Rückblick auf die Tätigkeit und die Entwicklung des Arbeitsbereiches in der Vergangenheit, Zielüberprüfung
2. Zusammenarbeit und Eignung für den Arbeitsbereich
3. Wechselseitiges Feedback für beide Seiten
4. Erarbeitung von Arbeitszielen und Entwicklungsmaßnahmen
5. Vereinbarung von Arbeitszielen und Entwicklungsmaßnahmen

Leitungspersonen wie Mitarbeitende erhalten zur Vorbereitung auf das Gespräch einen solchen Leitfaden, wobei die Bögen für Leitungspersonen und Mitarbeitende inhaltlich identisch sind, sich aber in der jeweiligen Formulierung unterscheiden. Mitarbeitende und Leitungspersonen haben Gelegenheit, sich vorher Notizen zu machen, die dann aber, genauso wie der konkrete Gesprächsverlauf, nicht verbindlich erfasst werden, sondern

nach dem Gespräch zu vernichten sind. Ziel der Gespräche ist es, zu gemeinsamen vereinbarten Zielen sowie Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen zu kommen. Nur diese werden schriftlich festgehalten und von beiden Seiten unterschrieben. Mitarbeitende und Leitungspersonen erhalten jeweils eine Ausfertigung der unterschriebenen Vereinbarungen, die dann im Folgegespräch (in der Regel ein Jahr später) zur Überprüfung herangezogen werden. Nach diesem Folgegespräch werden die letztjährigen Vereinbarungen vernichtet und durch neue ersetzt. Deutlich wird hier das Konsensprinzip als wesentliches Element des Jahresgespräches.

Die Strukturiertheit der Gesprächssituation bietet, was den Gesprächsverlauf anbetrifft, eine Orientierung für beide Seiten. Diese Orientierungsfunktion des Gesprächsleitfadens kann dann auch dazu benutzt werden zu überprüfen, ob ein konkreter Gesprächsverlauf noch Bestandteil eines Jahresgespräches ist oder nicht. Dieses kann etwa in jenen Fällen wichtig werden, in denen persönliche oder seelsorgerliche Probleme in den Vordergrund drängen. Sind diese Probleme gravierend, sollte das Jahresgespräch an diesem Punkt abgebrochen und zu einem anderen Zeitpunkt wieder aufgenommen werden. Die Orientierungsfunktion des Gesprächsleitfadens dient nicht zuletzt dem Schutz der Mitarbeitenden. Denn auf diese Weise sind sie vorher genau orientiert, welche Fragen und Themen angesprochen werden, und sie können sich entsprechend vorbereiten.

Bei der Durchführung von Jahresgesprächen ist es von zentraler Bedeutung, dass nur unmittelbar zugeordnete Leitungspersonen und Mitarbeitende die Gespräche miteinander führen. Ein "Überspringen" der Hierarchie ist zu vermeiden. Leitungspersonen können dabei entweder direkte Dienstvorgesetzte sein oder Repräsentanten eines Leitungsorgans (etwa KV, KKV). Gerade im letzteren Fall können die Gespräche auch von Ehrenamtlichen geführt werden. Will man daher etwa in einem Kirchenkreis Jahresgespräche flächendeckend einführen, so ergibt sich aus dem Prinzip der direkten Zuordnung eine Kaskade von Gesprächen.*

Kaskadierende PE-Gespräche im Kirchenkreis (Beispiel)

Superintendent
└── Gemeindepastor bzw. Mitglied des KV
    └── Leiterin Kindertagesstätte
        └── Erzieher bzw. Erzieherinnen

ehrenamtliches Mitglied KKV
└── Leiterin Diakonie- und Sozialstation
    └── Pflegekräfte

* Zwischen der Ebene des Kirchenkreises und der Gemeinde ist die Kaskade insoweit unterbrochen, als mit dem Organ Kirchenvorstand und dessen Mitgliedern keine Jahresgespräche geführt werden.

2.2 Organisation des Projektes (Projektdesign)

Der Organisation des Projektes wurde ein Ansatz zu Grunde gelegt, der in starkem Maße auf Erfahrung und Selbstorganisation abzielt. Neben der Diskussion um das Für und Wider von Jahresgesprächen an sich sollten vorrangig praktische Erfahrungen in der Anwendung der Jahresgespräche gesammelt werden. Auftretende Probleme und Fragestellungen wurden, sofern sie nicht direkt praktischer Natur waren, bewusst nicht zu Ende diskutiert, sondern für eine spätere Bearbeitung in einem Themenspeicher gesammelt.

Ein solches Projektdesign setzt eine gleichzeitig offene und reflektierende Haltung der Teilnehmenden voraus. Diese Haltung werden insbesondere diejenigen mitbringen, die sich freiwillig zu einer Teilnahme am Pilotprojekt entschieden haben. Daher wurde das Pilotprojekt auf dem Prinzip der freiwilligen Teilnahme gegründet. Dieses Prinzip der Freiwilligkeit wurde schon bei der Auswahl der Pilotbereiche zu Grunde gelegt, die auf einer landeskirchenweiten Ausschreibung im April 1999 beruhte. In dieser Ausschreibung konnten sich Kirchenkreise und kirchliche Einrichtungen um die Teilnahme am Pilotprojekt bewerben. Aus dem Kreis der Bewerber (10 Kirchenkreise, 5 kirchliche Einrichtungen) wurden unter Gesichtspunkten der Repräsentativität 4 Kirchenkreise und 2 kirchliche Einrichtungen ausgewählt. Folgende Kirchenkreise bzw. Einrichtungen wurden so am Projekt beteiligt: die Kirchenkreise Celle, Osnabrück, Hittfeld und Harlingerland sowie das Haus kirchlicher Dienste (HkD; damals: Amt für Gemeindedienst) und die Heimvolkshochschule Hermannsburg.

Was die Projektstruktur anbetrifft, so muss zwischen Funktionen der Koordination und Qualifikation unterschieden werden: Das Projekt musste sozusagen ein eigenes Steuerungs- und Lernsystem entwickeln. Die Steuerung des Projektes erfolgte durch die Projektleitung, die zentrale Steuerungsgruppe und die regionalen Steuerungsgruppen in den Kirchenkreisen und Einrichtungen. Die Projektleitung war durch die zuständigen Dezernate bzw. Referate im Landeskirchenamt sowie durch einen externen Berater besetzt.

Der zentralen Steuerungsgruppe gehörten die Superintendenten der beteiligten Kirchenkreise, die Direktorin des HkD und der Leiter der Heimvolkshochschule Hermannsburg sowie jeweils ein Vertreter oder eine Vertreterin an. Dazu kamen die Projektleitung und eine Protokollantin aus dem Landeskirchenamt.

Mitglieder der Steuerungsgruppe

Projektleitung LKA	Dr. Rainer Mainusch, Oberlandeskirchenrat
	Dr. Christian Hartmann, Organisationsreferent
	Michael Wöller, Oberlandeskirchenrat
externer Berater	Dr. Jens Dehrmann, DLW-Unternehmensberatung, Hannover
Protokollführerin	Veronika Stein, Kirchenamtsrätin
Kirchenkreis Celle	Dirk Hölterhoff, Superintendent
	Olaf Ripke, Pastor
Kirchenkreis Harlingerland	Dieter Glawatz, Superintendent
	Claus Garrelts Pastor
Kirchenkreis Hittfeld	Dr. Christoph Künkel, Superintendent
	Renate Taubert, ehrenamtliches Mitglied im KKV

Kirchenkreis Osnabrück	Hans Hermann Hammersen, Superintendent
	Burghard Klemenz,Pastor (später Superintendent in Leer)
Haus kirchlicher Dienste	Dine Fecht, Direktorin
	Jürgen Rockahr, Geschäftsführer
Heimvolkshochschule Hermannsburg	Jürgen Schneider, Schulleiter

Die Aufgaben der Steuerungsgruppe lagen in der Koordination des Projektablaufes, im Erfahrungsaustausch der beteiligten Körperschaften und Einrichtungen und in der Auswertung des Projektes.

Parallel dazu wurden in den Kirchenkreisen und Einrichtungen regionale Steuerungsgruppen installiert. Die regionalen Steuerungsgruppen sollten Plattformen für den Erfahrungsaustausch sein. Außerdem sollten sie den Gesprächsleitfaden und die begleitenden Informationsmittel an die örtlichen Verhältnisse anpassen und die Organisation des Projektes vor Ort steuern. Die regionalen Steuerungsgruppen setzten sich im Wesentlichen aus den am Projekt beteiligten Leitungspersonen und Vertretern und Vertreterinnen der jeweiligen Mitarbeitervertretung zusammen. Weitere Vorgaben für die Tätigkeit der regionalen Steuerungsgruppe - etwa was Termine, Sitzungshäufigkeit, Zusammensetzung anbetrifft - wurden bewusst nicht gemacht. Hier konnte das Prinzip der Selbstorganisation, das wesentlicher Bestandteil des Jahresgespräches ist, auch in der Projektorganisation erfahren werden.

Bei dem Aufbau eines "Lernsystems" wurde dem erfahrungsbetonten Projektansatz Rechnung getragen. So lag der Schwerpunkt der Qualifikationsmaßnahmen auf den begleitenden Coachings. Vor Projektbeginn erfolgte nur eine kurze eintägige Eingangsschulung, die das Instrument "Jahresgespräch" vorstellte und elementare Fragen der Anwendung und Nutzung thematisierte. Alle weiteren Lernprozesse fanden dann in Coaching-Gruppen statt, die, nachdem erste Erfahrungen mit dem Instrument gesammelt worden waren, jeweils regional (für die beteiligten Kirchenkreise und Einrichtungen) und zentral für die Steuerungsgruppe angeboten wurden. Die Erfahrungen aus den Coachings wurden regelmäßig in der zentralen Steuerungsgruppe besprochen. Daneben fand zweimal jährlich ein Treffen der externen Trainer und Trainerinnen mit der Projektleitung statt. Dabei gaben die Trainer und Trainerinnen der Projektleitung Rückmeldung über die von ihnen gesammelten Erfahrungen.

Ab Sommer 2002 wurde zusätzlich zu den bestehenden Gruppen ein Beratungskreis gegründet, dem neben der Projektleitung je zwei Mitglieder der Steuerungsgruppe, des Pastorenausschusses und des Gesamtausschusses der Mitarbeitervertretungen angehörten.

Mitglieder des Beratungskreises

Projektleitung LKA	Dr. Rainer Mainusch, Oberlandeskirchenrat
	Dr. Christian Hartmann, Organisationsreferent
	Michael Wöller, Oberlandeskirchenrat
Mitglieder der Steuerungsgruppe	Dine Fecht, Direktorin des Hauses kirchlicher Dienste, Hannover
	Dr. Christoph Künkel, Superintendent in Hittfeld
Mitglieder des Pastorenausschusses	Christa Gerts-Isermeyer, Superintendentin in Peine
	Carsten Junge, Pastor in Neukloster (KK Buxtehude)
Mitglieder des Gesamtausschusses der Mitarbeitervertretungen	Renate Männche-Thieme, MAV Wolfsburg
	Wilfried Staake, MAV Winsen

Der Beratungskreis hatte die Aufgabe, die kirchenpolitische Diskussion über Jahresgespräche zu koordinieren und zu strukturieren. Er hat sich vordringlich mit den Themen befasst, die auch im Themenspeicher der Steuerungsgruppe enthalten waren. Erörtert wurden neben theologischen Anfragen an die Jahresgespräche beispielsweise Fragen nach der Qualifizierung der Leitungspersonen, nach der Technik der Zielvereinbarungen, nach den Auswirkungen von Jahresgesprächen auf die Ausgestaltung kirchlicher Leitungsämter und nach der Wechselwirkung zwischen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Der Beratungskreis hat auch einen Entwurf des vorliegenden Berichts erörtert. Erste Stellungnahmen des Pastorenausschusses und des Gesamtausschusses der Mitarbeitervertretungen sind diesem Bericht als Anlage beigefügt.

2.3 Verlauf des Projektes

Im Verlauf eines Projektes zeigt sich im allgemeinen die Realitätstüchtigkeit der im Projektdesign gemachten Annahmen. Insbesondere stellt sich die Frage, ob Information und Koordination funktioniert haben. Der Schwerpunkt der Informationsphase lag am Projektanfang. Hier ging es darum, alle Beteiligten (Leitungspersonen und Mitarbeitende) über die Ziele des Projektes, das Instrument selbst und das Vorgehen zu informieren. Hier wurden verschiedene Maßnahmen des Projektmarketings entwickelt und umgesetzt: Informationsveranstaltungen in den Kirchenkreisen und Einrichtungen, Informationsfaltblätter für die Mitarbeitenden sowie eine Website zur Projektdarstellung.

Die Arbeit der zentralen Steuerungsgruppe war zunächst durch die Entwicklung eines Gesprächsleitfadens, der im Frühjahr 2000 fertiggestellt wurde, bestimmt. Die Gesprächskultur in der Steuerungsgruppe war - entsprechend der erfahrungsbezogenen Projektphilosophie - auf konkrete Fragestellungen und konkrete Problemlösungen orientiert. Grundsätzliche Anfragen, etwa nach dem Verhältnis von Führungsinstrumenten und geistlicher Leitung, nach dem Verhältnis zwischen Jahresgespräch und Visitation oder nach dem Rechtscharakter und der Verbindlichkeit von Zielvereinbarungen wurden zunächst nicht abschließend diskutiert, sondern in einem Themenspeicher gesammelt und

erst in der zweiten Phase des Projekts bearbeitet. Neben dem turnusmäßigen Erfahrungsaustausch und der Identifizierung von grundsätzlicheren Fragestellungen für den Themenspeicher wurden von der Steuerungsgruppe im Verlauf des Projektes folgende Aufgaben erledigt: Aufstellung von Kriterien für den Erfolg des Projekts, Festlegung des Auswertungsdesigns, Diskussion der Auswertungen und Empfehlungen für das weitere Vorgehen.

Den regionalen Steuerungsgruppen war eine wichtige Aufgabe bei der Koordination des Projektes zugedacht. Dabei war der Selbstorganisation ein hoher Stellenwert eingeräumt worden. Im Projektverlauf zeigte sich, dass die regionalen Steuerungsgruppen in unterschiedlicher Weise ihre Aufgaben wahrgenommen haben. Während im Haus kirchlicher Dienste eine lokale Steuerungsgruppe den gesamten Projektverlauf begleitet hat, wurde etwa in der Heimvolkshochschule Hermannsburg, bedingt durch die Größe der Einrichtung, keine eigene Steuerungsgruppe gebildet. Die notwendigen Absprachen wurden hier im Rahmen üblicher Besprechungsrunden und informeller Gespräche erledigt. Zum Teil haben die regionalen Steuerungsgruppen die von der zentralen Steuerungsgruppe erarbeiteten Gesprächsleitfäden angepasst und überarbeitet (Haus kirchlicher Dienste, Kirchenkreis Hittfeld). In einigen Fällen gingen die Sitzungen der lokalen Steuerungsgruppe in Coachingterminen auf (Kirchenkreis Celle, Kirchenkreis Harlingerland). In allen lokalen Steuerungsgruppen wurden hingegen der gegenseitige Austausch, die Reflexion des Prozesses und die Koordination des Projekts übernommen. Die Entwicklung der regionalen Steuerungsgruppen im Projektverlauf zeigt zum einen, dass bei der Einführung von Jahresgesprächen eine zentrale Steuerung unumgänglich ist, die aber für die "Feinsteuerung" durch eine regionale Steuerung ergänzt werden muss. Zum anderen machen diese Erfahrungen aber auch deutlich, dass die Abgrenzung zwischen den regionalen Steuerungsgruppen und den Coachingmaßnahmen nicht allen Beteiligten von vornherein deutlich ist.

Im Projektdesign hatten Schulung und Coaching einen besonderen Stellenwert. Von vornherein war davon ausgegangen worden, dass mit der Einführung des Führungsinstrumentes Jahresgespräch qualifizierende Maßnahmen verbunden sein müssen, die nicht nur die Einübung des konkreten Instrumentes, sondern die Thematik von Führen und Leiten im Generellen zum Gegenstand haben. Entsprechend dem experimentellen, erfahrungsbezogenen Ansatz des Projektes wurde der Schwerpunkt der qualifizierenden Maßnahmen auf die Coachings gelegt. Im Unterschied zur eintägigen Schulung, die zu Beginn des Projektes für alle Leitungspersonen verbindlich war, wurde im Coaching auf die reflektierte Erfahrung der Teilnehmer und Teilnehmerinnen abgezielt. Die Coachingmaßnahmen wurden von den Kirchenkreisen und Einrichtungen unterschiedlich wahrgenommen: Die Leitungspersonen nahmen zwischen 3,6mal und 1,9mal an Coachingmaßnahmen teil. In der Evaluation wurden die Leitungspersonen auf ihre Erfahrungen mit den Schulungs- bzw. Coachingmaßnahmen hin befragt. Hier wurde deutlich, dass für die Teilnehmenden besonders

- die Reflexion des eigenen Gesprächsverhaltens
- die Formulierung von Zielvereinbarungen

- die Übung des Feedback-Gebens
- und das Kennenlernen von Teilnehmenden aus anderen Bereichen des Pilotprojektes von Bedeutung war.

Im Pilotprojekt zeigte sich weiterhin, dass Schulungs- und Coachingmaßnahmen ihr gewissermaßen "natürliches" Ende haben. Dieses deutet darauf hin, dass es einen erkennbaren und abgrenzbaren Qualifikationsbedarf gibt, was die Wahrnehmung der eigenen Führungsrolle im Rahmen des Jahresgespräches anbetrifft.

Die systematische und zusammenfassende Reflexion der Projekterfahrungen wurde im Wesentlichen im letzten Projektdrittel durchgeführt. Hier spielten die Auswertung und die Bearbeitung der im Themenspeicher gesammelten Anfragen eine zentrale Rolle. Dieses geschah zunächst in der zentralen Steuerungsgruppe, wurde dann aber, besonders im Hinblick auf die zentralen Implikationen, was das Verhältnis von Leitung und Theologie anbetrifft, in der Tagung "Personalentwicklung in der Kirche" in der Evangelischen Akademie Loccum im August 2001 bearbeitet. Auf dieser Tagung wurden Personalentwicklungs-Projekte aus verschiedenen Landeskirchen vorgestellt und mit ähnlichen Vorhaben und Erfahrungen aus Wirtschaft und staatlicher Verwaltung konfrontiert. Hier konnten sowohl die Gemeinsamkeiten als auch die Spezifika der kirchlichen Bedingungen in den Blick genommen werden. Geplant ist eine Folgetagung vom 3.9. - 5.9.2003, auf der die Ergebnisse des Pilotprojektes vorgestellt und mit den Erfahrungen anderer Landeskirchen verglichen werden sollen. Außerdem sollen die Fragestellungen vertieft werden, die sich begleitend aus dem Projekt ergeben haben (Profil des Superintendentenamtes, Veränderung der Fortbildungslandschaft und Folgerungen für die Visitation).

Eine wichtige Rolle bei der Reflexion und Ausführung des Projektes spielte dann die Evaluationsuntersuchung vom Herbst 2002 bis Frühjahr 2003. Diese wurde vom Pastoralsoziologischen Institut der Evangelischen Fachhochschule durchgeführt, das von einem Sondervikar unterstützt wurde. Im Rahmen der Untersuchung wurden systematisch alle am Projekt Beteiligten (Leitungspersonen, Mitarbeitende) befragt.

Der Verlauf des Projektes wurde in der Landeskirche aufmerksam beobachtet. So kam es immer wieder zu Anfragen aus Kirchenkreisen und kirchlichen Einrichtungen, die sich mit der Einführung von Jahresgesprächen beschäftigten und Informationen über den Verlauf des Projektes haben wollten. Eine besondere Rolle in diesem Zusammenhang spielte dabei der Sprengel Hannover, der sich im Herbst 2000 entschloss, ein eigenes Projekt Jahresgespräch aufzusetzen, das in enger Weise mit dem landeskirchlichen Pilotprojekt assoziiert war. Dieses hannoversche Projekt unterschied sich vom landeskirchlichen Vorhaben in folgenden Punkten: Zum einen war hier die Landessuperintendentin des Sprengels eingebunden, die ihrerseits Jahresgespräche mit den Superintendenten und Superintendentinnen führte, zum anderen beschränkte sich das Projekt aber rein auf den Bereich der Pastoren und Pastorinnen. In jedem Fall stellt dieses Projekt eine interessante Erweiterung gegenüber dem Projektdesign des landeskirchlichen Vorhabens dar, weil es deutlich macht, dass Jahresgespräche auch über den Bereich der Kirchenkreise hinaus eingesetzt werden können.

3. Ergebnisse des Pilotprojektes

3.1 Ergebnisse der Evaluation

Das zentrale Anliegen des Projektes lag darin zu überprüfen, ob Jahresgespräche als Führungsinstrument für kirchliche Organisationen geeignet sind und ob ihr Nutzen für die Gesamtorganisation und die Einzelnen in einem realistischen Verhältnis zu den Kosten (Zeit, Geld) steht. Diese Fragen wurden im Kontext des Projektes in der Evaluationsphase bearbeitet. In der Evaluationsuntersuchung des Pastoralsoziologischen Instituts, die im Wesentlichen im Herbst 2002 durchgeführt wurde, sind 496 Personen (55 Leitungspersonen, 441 Mitarbeitende) nach ihren Erfahrungen und Einschätzungen befragt worden. Die Leitungspersonen wurden jeweils interviewt; die Mitarbeitenden wurden anonym mit Hilfe eines Fragebogens befragt. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse des Projektes beziehen sich auf diese Erhebung.

Die Ergebnisse eines Projektes müssen sich an den ursprünglichen Projektzielen messen lassen. In der Startphase des Projektes wurden diese Projektziele von Seiten der Mitarbeitenden kritisch beobachtet und mit spezifischen Befürchtungen, etwa was die Verschärfung von Kontrolle oder die Hierarchisierung der kirchlichen Organisation anbetrifft, konfrontiert. Daher war zunächst zu klären, welchen Stellenwert Jahresgespräche in den jeweiligen Arbeitszusammenhängen überhaupt eingenommen haben.

3.1.1 Gesprächsführung, Zielvereinbarungen

Die Ergebnisse zeigen hier, dass die Jahresgespräche eindeutig eine konkrete, arbeitsbezogene Orientierung hatten. Die Thematisierung von Arbeitsinhalten, die Kooperation in den Gemeinden und Arbeitsbereichen und die Festlegung von Fortbildungsmaßnahmen waren die vorherrschenden Themen. Ebenso waren Gespräche über die Strukturierung der Arbeit, Zeitmanagement, materielle Rahmenbedingungen und das Verhältnis der Mitarbeitenden zur Gesamtorganisation typisch. Dem gegenüber haben Fragen der beruflichen Entwicklung oder auch Gespräche über den eigenen Glauben in den Jahresgesprächen eine geringere Rolle gespielt.

Als Ergebnis der Jahresgespräche wurden üblicherweise zwischen 2 und 4 Zielen vereinbart. Dabei erwies sich die vermeintlich einfache Aufgabe, Arbeitsziele konkret zu vereinbaren, als durchaus aufwendiger Lernprozess. Das hängt nicht zuletzt mit den spezifischen Anforderungen an die Zielformulierung zusammen, die das Führungsinstrument "Jahresgespräch" fordert. Ziele müssen so konkret formuliert werden (SMART= **S**pezifisch **M**achbar **A**ttraktiv **R**ealistisch **T**erminiert), dass das Erreichen oder Verfehlen eines Zieles mit einem klaren Ja oder Nein beantwortet werden kann. Vorhaben in einer derart präzisen Weise zu formulieren, fällt nicht jedem leicht. Hier hat die Gesprächsführung durch die Leitungsperson die Aufgabe, die Mitarbeitenden bei der Operationalisierung der Zielformulierung zu unterstützen. Nur so ist eine Überprüfung der Ziele möglich.

Ziele können verfehlt werden, die Gründe dafür vielfältig sein. In den Jahresgesprächen war das Anlass, nach den Ursachen zu fragen, die Ziele zu reformulieren und gegebenenfalls weitere unterstützende Maßnahmen zu vereinbaren. In keinem Fall wurden nicht erreichte Ziele "unter den Tisch fallen gelassen".

Mit der Zahl der durchgeführten Jahresgespräche wuchs bei den Beteiligten der sichere Umgang mit dem Instrument. Die Gespräche wurden zielorientierter und sachbezogener, und es kam zu einer verstärkten Betonung von Kooperation und Kommunikation. Das Instrument wurde nicht mehr als schwierig, sondern als unverzichtbares Führungsinstrument für den kirchlichen Alltag erlebt. An diesen Ergebnissen wird deutlich, dass eine stabile Implementierung des Führungsinstrumentes Jahresgespräche in den kirchlichen Organisationen eine mehrjährige Durchführung erfordert.

3.1.2 Zeitaufwand

Der Aufwand beim Einsatz von Jahresgesprächen ist im Wesentlichen in der Zeit zu sehen, die Mitarbeitende und Leitungspersonen für die Vorbereitung und die Durchführung der Gespräche benötigen. Je nachdem wie viele Gespräche zu führen sind, kann sich die faktische Wahrnehmung von Führungsverantwortung in einem nicht unerheblichen Zeitaufwand niederschlagen.

Deutlich wurde, dass der Zeitaufwand mit der Zahl der durchgeführten Gespräche abnimmt. Nichtsdestotrotz war in der Projektauswertung zu überprüfen, ob Jahresgespräche nur eine zusätzliche Zeitbelastung darstellen oder ob es nicht an anderer Stelle zu einer Zeitersparnis kommt. Überwiegend waren sich die befragten Leitungspersonen und Mitarbeitenden darin einig, dass es durch Jahresgespräche zu keiner konkret messbaren Zeitersparnis gekommen sei. Allerdings - und dieses ist ein interessanter Hinweis auf den Faktor "Zeit" - zeigt sich tendenziell mit Zunahme der durchgeführten Jahresgespräche eine erhöhte Wahrnehmung von Zeitersparnis in anderen Arbeitsbereichen. Bei jenen Leitungspersonen, die mehr als ein Jahresgespräch durchgeführt haben, wiesen immerhin 45% einen Zeitgewinn nicht von der Hand. Eine Zeitersparnis wurde von den Befragten in folgenden Punkten gesehen:

- Entlastung und Verkürzung von Dienstbesprechungen bzw. Zeitgewinn im KV
- Geringerer Klärungsbedarf durch klare Zielvereinbarungen
- Jahresgespräche als Mittel der Konfliktprävention

Hinzu kommt eine indirekte Zeitersparnis, die dadurch eintritt, dass die wechselseitige Wahrnehmung und Würdigung, die in den Jahresgesprächen zum Ausdruck kommt, bei den Mitarbeitenden wie bei den Leitungspersonen zu einer verbesserten Motivation führt. Soweit Jahresgespräche helfen, den jeweiligen Aufgabenbereich konkreter zu beschreiben, tragen sie außerdem dazu bei, einer Überforderung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bis hin zum burn-out-Syndrom vorzubeugen.

Insgesamt sind Jahresgespräche - zumindest nach den Erfahrungen des 3-jährigen Pilotprojektes - nicht primär ein Instrument zur Zeitersparnis. Die Aussagen jener Projektteilnehmer und -teilnehmerinnen, die über eine größere Erfahrung im Umgang mit dem Instrument verfügen, geben aber Anlass zu der Vermutung, dass eine Zeitersparnis durch eine verbesserte Konfliktprävention und klarere Absprachen nicht ausgeschlossen werden kann. Im Übrigen ist zu bedenken, ob ein jährliches Gespräch von rd. 3 Stunden (inkl. Vor- und Nachbereitung) je Mitarbeiter oder Mitarbeiterin tatsächlich als zu hoher Aufwand gewertet werden kann. Falls dieses in einer Organisation tatsächlich so wahrgenommen wird, so spricht das weniger gegen das Jahresgespräch. Es wirft vielmehr die Frage auf, ob die vorhandenen Strukturen nicht dazu führen, dass eine einzelne Leitungsperson für zu viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verantwortlich ist.

Die Projektbeteiligten wurden im Rahmen der Auswertungsstudie auch befragt, welche Erwartungen sie an eine dauerhafte Einführung von Jahresgesprächen in der Kirche haben. Die Leitungspersonen nannten hier ein stärkeres zielorientiertes Arbeiten, eine Verbesserung von Zusammenarbeit und Kommunikation, eine größere Transparenz und Klarheit in den Strukturen der Arbeit, eine höhere Motivation und größere Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie die Verbesserung der inhaltlichen Arbeit als wesentliche Punkte. Insofern bestätigen die Erfahrungen der Projektbeteiligten die ursprünglichen Projektziele.

3.1.3 Wahrnehmung der eigenen Leitungsverantwortung

Insgesamt wurde deutlich, dass Jahresgespräche eine Professionalisierung von Führung und Leitung bewirken. Unter Professionalisierung wurde dabei die Bereitstellung von Führungsinstrumenten, die Reflexion der eigenen Führungsrolle und die Akzeptanz in der Gesamtorganisation verstanden. Dieser Professionalisierungsprozess ist den beteiligten Leitungspersonen besonders deutlich. Sie betonen, dass die Jahresgespräche zu einer vertieften Reflexion des eigenen Leitungshandelns und der Leitungsstrukturen geführt habe. Es wurde deutlicher, welcher Vorteil damit verbunden ist, wenn die einzelnen Mitarbeitenden als Individuen mit ihrem jeweiligen Beitrag für die Gesamtorganisation in den Blick kommen. Die im Projekt beteiligten Leitungspersonen haben die Teilnahme auch als persönlichen Entwicklungsprozess hin zur stärkeren Wahrnehmung von Leitungsverantwortung wahrgenommen. So habe sich etwa das Bewusstsein für die eigene Leitungsverantwortung und für die Notwendigkeit von Rollenklarheit im Blick auf das Leitungshandeln entwickelt. Führen wird als kontinuierlicher Prozess wahrgenommen, zu dem aber auch die Delegation von Aufgaben gehört. Nicht zuletzt sei das wechselseitige Verständnis für die Perspektive der Person in der jeweils anderen Rolle gewachsen.

Was die eigene Rolle anbetrifft, so erlebten sich die meisten Leitungspersonen als aufmerksame Zuhörer und engagierte Leitungspersonen. Dagegen erlebte man sich weder als "Befehlsgeber" noch als "Seelsorger" oder "Coach". Auch die befragten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehen das ähnlich. Diese Rollenwahrnehmung steht im direkten

Zusammenhang mit der Zielsetzung des Projektes, die Leitungspersonen bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben zu unterstützen und zu stärken. Die kommunikative Orientierung des Führungsinstrumentes Jahresgespräch unterstützt die wechselseitige Information, das Feedback und die sachgerechte Abstimmung. Trotz dieses kommunikativen Charakters bleibt deutlich, dass es sich um ein Führungsinstrument und kein Instrument der Beratung oder ein seelsorgerisches Gespräch handelt.

3. 2 Theologische Anmerkungen

Während des Pilotprojekts sind verschiedene Fragen nach der theologischen Legitimität von Jahresgesprächen aufgeworfen worden. Es ist im Rahmen dieses Berichts nicht möglich, darauf umfassend und systematisch einzugehen. Aus der Sicht der Pilotprojekt Beteiligten ist jedoch auf Folgendes hinzuweisen:

- Jahresgespräche als Bestandteil eines Personalentwicklungs-Konzeptes gehen von der Gottesebenbildlichkeit des Menschen aus. Sie begreifen den einzelnen Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin als einen Schatz, der eine Fülle von Gaben (Potentiale) – bereits bekannte ebenso wie bisher unentdeckte – hat. Ziel von Kirche als Dienstherr oder Arbeitgeber ist es, den einzelnen Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin zu ermutigen, mit diesen Gaben zu wuchern, sie einzusetzen, gleichzeitig aber auch die eigenen Grenzen und Fehler anzunehmen. Diesem Ziel dienen Jahresgespräche.

- Grundlegend für das Jahresgespräch ist die Ansprechbarkeit des oder der einzelnen auf die eigene Verantwortung gegenüber sich selbst, gegenüber anderen Menschen und gegenüber Gott. Diese Verantwortung gilt sowohl für die Gestaltung des Lebens, insbesondere des Berufs, als auch für das jeweilige konkrete Handeln. Dabei geht die Rechtfertigungseinsicht von der Unterscheidung von Person und Werk aus. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ist verantwortlich für das eigene Handeln, ohne dass er oder sie als Person durch das eigene Handeln definiert wird. Die Zusage der Vergebung Gottes macht dazu fähig und bereit, sich selbst realistisch zu sehen, Stärken und Schwächen zu erkennen und mit ihnen konstruktiv zu leben. Da die Würde der Person auf der Zusage Gottes beruht, hat der Mensch die Freiheit zur Veränderung seines Verhaltens und Handelns, und er kann Ziele seines Handelns festlegen. Er bleibt aber simul iustus et peccator. Personalentwicklung ist darum kein linearer Prozess, der nur auf eine Optimierung des kirchlichen Dienstes angelegt ist. Personalentwicklung muss vielmehr auch die persönlichen Grenzen jedes einzelnen Mitarbeiters, jeder einzelnen Mitarbeiterin in den Blick nehmen und muss bereit sein, Impulse zum Innehalten zu vermitteln, beispielsweise durch Anstöße, die eigenen Möglichkeiten realistischer einzuschätzen oder die Erwartungen an sich selbst zu reduzieren.

- Im Jahresgespräch vergewissern sich beide Seiten des gemeinsamen Auftrags, und sie bedenken gemeinsam, wie sie diesen Auftrag sachgerecht erfüllen können. Mit dieser Aufgabenstellung steht das Jahresgespräch kirchengeschichtlich in der Tradition der Visitation, wie sie sich seit der Reformation entwickelt hat. Gleichzeitig knüpft es an die biblische Überlieferung von Ermutigung und Ermahnung für einzelne Personen oder ganze Gemeinden an, wie sie sich praktisch in allen Schriften des Neuen Testaments findet.

- Die Situation kirchlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist durch eine zunehmende Arbeitsverdichtung geprägt. Wenn die Kirche unter diesen Voraussetzungen angemessene Rahmenbedingungen für Personalentwicklung schaffen will, muss sie gegenüber ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über eine bloße Personalverwaltung im herkömmlichen Sinne hinausgehen und auch Personalentwicklung betreiben. Dabei kann sie auch auf Instrumente zurückgreifen, die sich in der gewerblichen Wirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung bewährt haben. Die Kirche darf zwar die Formen ihres Handelns nicht ihrem Belieben oder dem Wechsel der jeweils herrschenden weltanschaulichen und politischen Überzeugungen überlassen (Barmen III). Das heißt aber nicht, dass sich gleichsam im Wege der Deduktion aus dem Bekenntnis konkrete Handlungsanweisungen herleiten lassen. Soweit sie sich nicht in Widerspruch zu Schrift und Bekenntnis setzt, kann die Kirche die Instrumente ihres Handelns gerade nach lutherischem Verständnis in christlicher Freiheit gestalten und bei der Gestaltung dieses Handelns nach dem Maß menschlicher Vernunft auf die praktischen Regelungserfordernisse der Gegenwart reagieren. Sie kann auch das Instrumentarium der Personalentwicklung und der Personalführung so ausformen, dass ihr zeitgerechte Strukturen und Methoden für die Erfüllung ihres zeitlosen Auftrages zur Verfügung stehen.

  Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Übernahme von Instrumenten, die ursprünglich in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt wurden, nicht zur Folge hat, dass eine Ökonomisierung der Kirche an die Stelle ihrer theologischen Orientierung tritt. So wie die Aufnahme von Impulsen aus anderen Wissenschaften wirft die Übernahme des betriebswirtschaftlichen Instruments Jahresgespräch aber die Frage auf, wie dieses Instrument theologisch als Bereicherung in das genuin kirchliche, theologisch verantwortete Handeln integriert werden kann. Auch die Frage nach dem Proprium geistlicher Leitung wird dadurch gestellt.

- Jahresgespräche sind eine von Leitungspersonen und Mitarbeitenden gemeinsam wahrgenommene Form des Dienstes der Kirche an ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Sie setzen auf Kommunikation, Kooperation und Transparenz und sollen dem einzelnen Mitarbeiter und der einzelnen Mitarbeiterin Wertschätzung vermitteln. Gerade am Beispiel der Zielvereinbarung zeigt sich, dass Jahresgespräche nicht vom Gedanken der Anordnung, sondern vom Gedanken einer Leitung durch vertraglichen Konsens geprägt sind. Diese Form der Leitung entspricht dem Grundsatz, dass die verschiedenen Ämter in der Kirche keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes (Barmen IV) begründen.

Auf der anderen Seite spiegeln Jahresgespräche wider, dass die Kirche auch ein vertikal geordneter, rechtlich verfasster Handlungszusammenhang mit funktional gegliederten Ämtern ist. Jahresgespräche schaffen aber keine Hierarchien, und sie führen erst recht nicht zu einer hierarchischen Aufgliederung des einen Amtes der Verkündigung. Jahresgespräche machen lediglich bestehende Hierarchien, nämlich kirchliche Leitungsstrukturen, sichtbar. Diese Leitungsstrukturen sind auch in der Kirche notwendig, und sie schließen Geschwisterlichkeit nicht aus. Denn jede Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Funktionen erfordert eine vertikale Differenzierung. Der Idee der Jahresgespräche liegt allerdings ein verändertes Verständnis von Hierarchie zu Grunde. Es geht nicht um ein „konsistorial-obrigkeitliches" Hierarchieverständnis, in dem die verschiedenen Rollen von Personen nicht deutlich gemacht oder gar bewusst verschleiert werden. Es geht vielmehr um ein Verständnis von Leitung und Führung, in dem Rollenunterschiede klar benannt werden. Auf diese Weise werden Hierarchien wechselseitig offen gelegt und kontrollierbar gemacht.

- Jahresgespräche dienen neben den individuellen Interessen der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an der eigenen Entwicklung auch dem Interesse der Kirche als Ganzer an einer besseren Erfüllung des kirchlichen Auftrages durch motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Auch darin liegt keine unzulässige Hierarchisierung des kirchlichen Dienstes, nicht einmal im Bereich des Pfarrerberufs, der durch eine besondere Unabhängigkeit gekennzeichnet ist. In der Ausrichtung auf das Interesse der Kirche als Ganzer kommt vielmehr zum Ausdruck, dass jeder kirchliche Beruf Teil des kirchlichen Handelns ist und sich deshalb auf das Ganze beziehen oder zum Ganzen verhalten muss. Das Jahresgespräch hat wie andere Instrumente der Personalentwicklung und der Personalführung unter anderem die Aufgabe, dass sich die an dem Gespräch Beteiligten gemeinsam dieses Bezuges vergewissern. Jahresgespräche dienen der Einheit der Kirche, indem sie helfen, die Gaben der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wahrzunehmen und gezielt zum Wohl der ganzen Kirche zum Einsatz zu bringen.

- Zielorientierung, wie sie in der Zielvereinbarung zum Ausdruck kommt, ist dem christlichen Glauben und damit auch dem kirchlichen Dienst eigen. In der Kirche werden leitende Bilder, Hoffnungen und Ziele des Glaubens verkündigt, diskutiert und verabredet. Sie lenken das, was Glieder der Kirche tun und lassen, auch innerhalb der kirchlichen Gemeinschaft. Zielverabredungen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verbinden Ziele der kirchlichen Gemeinschaft mit den persönlichen Möglichkeiten und Zielerwartungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Diese Verbindung gehört zur Verantwortung des übertragenen Dienstes, sich diesem Auftrag gemäß zu verhalten und bereit zu sein, den Verantwortlichen einer Gemeinde und den mit der Aufsicht Beauftragten darüber Auskunft und Rechenschaft zu geben.

4. Vorschlag eines Modells

4.1 Einheitlicher Qualitätsstandard

Jahresgespräche können nur dann einen wirksamen Beitrag zur Personalentwicklung in der Landeskirche leisten, wenn sie nach einem einheitlichen Qualitätsstandard durchgeführt werden. Nur so werden sie der individuellen Verantwortung und der gemeinsamen Zielsetzung der Kirche zugleich gerecht. Der einheitliche Qualitätsstandard sollte in einer Rechtsverordnung geregelt werden. Er sollte insbesondere folgende Elemente umfassen:

- **Qualifizierung der Gesprächsführenden:** Wer Jahresgespräche als Leitungsperson führt, muss in doppelter Hinsicht dafür qualifiziert sein. Er oder sie muss zum einen die Technik des Jahresgesprächs beherrschen, also beispielsweise Feedback geben können und in der Lage sein, die Gesprächsführung ergebnis- und potentialorientiert statt defizitorientiert zu gestalten. Zum anderen muss eine Leitungsperson allen allgemeinen Anforderungen an kirchliche Führungspersönlichkeiten genügen und beispielsweise Bereitschaft zur Verantwortung für Menschen, Teamfähigkeit, Einfallsreichtum, Kommunikationsfähigkeit, analytische Fähigkeiten und die Fähigkeit zu theologischer Reflexion besitzen.

  Die allgemeine Qualifizierung für Leitungspositionen ist eine Anforderung an das allgemeine landeskirchliche Fortbildungsangebot. Die spezielle Qualifikation für die Führung von Jahresgesprächen sollte wie im Pilotprojekt aus kurzen einleitenden Schulungen und begleitenden Coaching-Terminen in der Folgezeit bestehen. Die Coaching-Termine sollten zu Beginn der Einführungsphase häufiger als in der Folgezeit durchgeführt werden. Das Landeskirchenamt bietet an, gemeinsam mit geeigneten landeskirchlichen Fortbildungsträgern bis zum 1. Juli 2004 ein Schulungs- und Coaching-Konzept zu entwickeln und im Rahmen des landeskirchlichen Fortbildungsangebots entsprechende regionale Schulungs- und Coaching-Veranstaltungen anzubieten.

- **Gesprächsleitfaden:** Die Bereitstellung eines einheitlichen Gesprächsleitfadens als Anhaltspunkt für die Gestaltung des Jahresgesprächs hat sich bewährt. Sie sollte daher als Teil des Qualitätsstandards festgeschrieben werden. Dabei sollte aber genügend Möglichkeit bleiben, den landeskirchlichen Rahmen je nach den besonderen Gegebenheiten eines Kirchenkreises oder einer Einrichtung auszufüllen. Auch eine Differenzierung der Gesprächsleitfäden für verschiedene Berufsgruppen sollte geprüft werden.

- **Verbindlichkeit der Teilnahme an Jahresgesprächen:** Jahresgespräche sind keine Privatgespräche. Sie dienen neben der individuellen beruflichen Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters oder der einzelnen Mitarbeiterin auch der gemeinsamen Vergewisserung über kirchliche Aufgaben. Der Dienst eines kirchlichen Mitarbeiters oder einer kirchlichen Mitarbeiterin ist Teil des kirchlichen Handelns. Die kirchlichen Dienstherren und Arbeitgeber haben daher ein legitimes Interesse,

diesen Dienst und die individuellen Interessen des einzelnen Mitarbeiters oder der einzelnen Mitarbeiterin in einem Jahresgespräch in Bezug zum kirchlichen Auftrag, zu den Zielen der kirchlichen Handlungseinheit und dem Dienst anderer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu setzen. Dementsprechend ist die Teilnahme an einem Jahresgespräch in allen kirchlichen Körperschaften und Einrichtungen, in denen Jahresgespräche als Führungsinstrument eingeführt wurden, verpflichtend.

- **Regionale Steuerungsgruppe:** Personalentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess. Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass dieser Prozess Personen braucht, die Konzeptionen entwickeln und die Kontinuität des Prozesses gewährleisten. In denjenigen Kirchenkreisen des Pilotprojekts, in denen regionale Steuerungsgruppen kontinuierlich gearbeitet haben, war die Prozessqualität deutlich höher als in anderen Kirchenkreisen. Die Steuerungsgruppe kann auch nicht durch die Coaching-Termine ersetzt werden. Denn diese dienen der individuellen Qualifizierung der Gesprächsführenden, nicht aber dem Austausch über den Personalentwicklungsprozess einer kirchlichen Handlungseinheit. Im Bereich der kirchlichen Körperschaften sollten Steuerungsgruppen sinnvollerweise auf Ebene der Kirchenkreise eingerichtet werden.

- **Einbeziehung von Pfarrkonvent und Mitarbeitervertretung**: Personalentwicklung ist auf Akzeptanz bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen angewiesen. An der Gestaltung des Personalentwicklungs-Prozesses, etwa in der regionalen Steuerungsgruppe, müssen daher Pfarrkonvent und Mitarbeitervertretung beteiligt sein.

- **Kaskadierendes Verfahren:** Das kaskadierende Verfahren muss eingehalten werden. Einzelne Handlungsebenen oder Hierarchiestufen dürfen nicht übersprungen werden. Wird die Kaskade unterbrochen, kann der notwendige Bezug der Jahresgespräche zu den Entscheidungen kirchlicher Leitungsorgane und der Arbeit anderer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verloren gehen.

- **Jahresrhythmus:** Eine kontinuierliche Begleitung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist nur gewährleistet, wenn der im Pilotprojekt praktizierte Jahresrhythmus eingehalten wird. Geht dieser Rhythmus verloren, entsteht schnell der Eindruck, das Interesse und die Wertschätzung für den einzelnen Mitarbeiter oder die einzelne Mitarbeiterin, die in dem Jahresgespräch zum Ausdruck kommen, bestünden nicht.

4.2 Stufenweise Einführung:

Jahresgespräche nehmen innerhalb des Systems von Personalentwicklung eine Schlüsselstellung ein. Eine nachhaltige und wirkungsvolle Personalentwicklung für die Gesamtheit der Landeskirche ist daher auf Dauer nur möglich, wenn Jahresgespräche in allen kirchlichen Körperschaften und Einrichtungen eingeführt werden. Zumindest sollten daran alle Pastoren und Pastorinnen teilnehmen, denn Pastoren und Pastorinnen sind nicht

nur landeskirchenweit einsetzbar, sondern auch auf der Ebene der Landeskirche angestellt. Jahresgespräche sind wegen der in ihnen zum Ausdruck kommenden Wertschätzung aber auch für alle anderen kirchlichen Berufsgruppen sinnvoll und wünschenswert. Lediglich bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, deren Ausscheiden oder Eintritt in den Ruhestand bereits absehbar ist, kann auf ein Jahresgespräch verzichtet werden.

Das gesteckte Ziel wird sich nicht sofort erreichen lassen:

- Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass die Einführung von Jahresgesprächen dort am besten gelingt, wo interessierte und motivierte Führungspersonen und entsprechende Multiplikatoren und Multiplikatorinnen vorhanden sind.
- Die einzelnen Handlungseinheiten brauchen Zeit, um den mit der Einführung von Jahresgesprächen verbundenen Aufwand an Zeit und Arbeit zu ermitteln und sich in ihrem Leitungshandeln darauf einzustellen.

Daher schlägt das Landeskirchenamt vor, Jahresgespräche zunächst kirchenkreis- bzw. einrichtungsweise einzuführen. Eine flächendeckende Einführung in allen Kirchenkreisen und Einrichtungen wird zum 1. Januar 2009 angestrebt. Während des Jahres 2007 soll dieser Einführungstermin auf Grund der bis dahin gesammelten Erfahrungen noch einmal überprüft werden.

4.3 Finanzielle Unterstützung

Nach der Systematik des Stellenplanungs- und Zuweisungsrechts fällt die laufende Finanzierung der Jahresgespräche und des damit verbundenen Aufwands in die Verantwortung der Planungsbereiche. Die erstmalige Einführung von Jahresgesprächen ist jedoch mit zusätzlichen Kosten für die Eingangsschulungen und die zu Anfang häufigeren Coaching-Termine verbunden. Das Landeskirchenamt schlägt daher vor, die Kosten für Eingangsschulungen und Coaching-Termine während des ersten Jahres der Einführung aus landeskirchlichen Mitteln zu finanzieren, dabei aber eine noch festzulegende Eigenbeteiligung der Kirchenkreise und Einrichtungen vorzusehen. In den Folgejahren sollte der landeskirchliche Beitrag stufenweise bis auf Null abgebaut werden.

5. Einzelfragen

5.1 Verhältnis zu anderen Instrumenten

Das Jahresgespräch unterscheidet sich von anderen Instrumenten der Personalentwicklung wie Fortbildung, Weiterbildung, Mentoring oder kollegiale Beratung, aber auch von der Supervision, die der länger dauernden Analyse und Unterstützung in einer konkreten

Arbeitssituation durch Ermöglichung einer individuellen Selbstreflexion und Beratung dient. Personalentwicklung insgesamt versteht sich als kontinuierlicher Prozess, der das Ziel verfolgt, Menschen in ihrer Fähigkeit zu stärken, die Botschaft des Evangeliums in ihrer jeweiligen Tätigkeit zu verkündigen und für andere erfahrbar zu machen. Personalentwicklung dient sowohl den Interessen des einzelnen Mitarbeiters und der einzelnen Mitarbeiterin als auch dem institutionellen Interesse der Kirche, deren Auftrag nur durch motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfüllt werden kann. Personalentwicklung äußert sich in einer kontinuierlichen Begleitung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die zwar auch Misserfolge namhaft macht und auf Fehlentwicklungen hinweist, vorrangig aber auf positive Unterstützung, Motivation und Vermittlung von Wertschätzung ausgerichtet ist.

Das Jahresgespräch als Teil dieses Systems von Personalentwicklung ist durch diese Grundgedanken geprägt. Gleichzeitig nimmt es innerhalb des Systems von Personalentwicklung eine Schlüsselstellung ein. Denn vielfach wird sich erst aus einem Jahresgespräch ergeben, ob und inwieweit andere Maßnahmen der Personalentwicklung angezeigt sind.

Das Jahresgespräch muss darüber hinaus auch von einem Seelsorgegespräch, von der Visitation und Instrumenten der Dienstaufsicht wie einem Konfliktgespräch, einer Beurteilung, einer Dienstordnung oder einer Stellenbeschreibung unterschieden werden.

Die Visitation nimmt anders als das Jahresgespräch nicht eine einzelne Person, sondern eine Gemeinde als ganze in den Blick. Sie dient der Bestandsaufnahme und künftig möglicherweise auch der Entwicklung von Perspektiven für die Gemeindearbeit. Sie gehört in den Bereich der Organisations-, nicht der Personalentwicklung. Jahresgespräche sollten auch nicht zeitlich in die Visitation integriert werden. Denn sie setzen voraus, dass Klarheit über die Ziele der Gemeinde besteht. Gerade Anstöße in diese Richtung soll die Visitation aber erst geben. Jahresgespräche müssen der Visitation also gedanklich und zeitlich nachfolgen. Weil der Abgleich zwischen den Zielen einer Person und den Zielen ihrer Gemeinde häufiger stattfinden muss als die Entwicklung von Zielen der Gemeinde selbst, müssen Jahresgespräche auch in einem deutlich kürzeren Turnus als Visitationen stattfinden.

Dienstordnungen und Stellenbeschreibungen gehören zunächst zu den Grundlagen, von denen ein Jahresgespräch ausgeht. Wo diese Grundlagen während des Pilotprojekts in die Jahresgespräche einbezogen wurden, haben die Jahresgespräche dazu beigetragen, dass Dienstordnungen und Stellenbeschreibungen fortgeschrieben und dabei konkreter und personenorientierter gefasst wurden.

5.2 Organisation der Gespräche

5.2.1 Rolle der Leitungspersonen

Jahresgespräche werden von einer Leitungsperson und einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin geführt. Für den Erfolg des Instrumentes ist es unverzichtbar, dass diese Rollenbeschreibungen dem Gesprächspartner transparent und klar sind. Die eindeutige Identifikation von Leitungsperson und Mitarbeiter oder Mitarbeiterin ist unverzichtbare Basis für die Vereinbarung verbindlicher Ziele und Maßnahmen.

In der Kirche finden sich in der Regel zwei Formen, in denen Leitung institutionalisiert ist: entweder als direkte Dienstvorgesetzte oder als Repräsentant eines Gremiums. Mischformen sind denkbar. Ist die Leitungsperson direkter Dienstvorgesetzter, so wird die für das Jahresgespräch nötige Transparenz in der Regel gegeben sein. Ist der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin hingegen direkt einem Gremium (etwa KV, KKV) zugeordnet, so wird dieses zunächst einen Repräsentanten oder eine Repräsentantin festlegen müssen. Bei der Auswahl einer geeigneten Person erscheint eine Nähe zum jeweiligen Aufgabengebiet der Mitarbeitenden förderlich, aber nicht zwingend erforderlich zu sein.

Für Pastoren und Pastorinnen wurde während des Pilotprojekts zumindest in den Kirchenkreisen die Regelung getroffen, dass sie ihre Gespräche (aus der Mitarbeitenden-Rolle) ausschließlich mit ordinierten Leitungspersonen (in der Regel Superintendenten und Superintendentinnen) führen. Geklärt werden muss noch die Frage, wie mit Pastoren und Pastorinnen der Landeskirche umgegangen werden soll, die übergemeindliche Aufgaben im Kirchenkreis versehen. Hier muss die Frage beantwortet werden, ob Dienst- oder Fachvorgesetzte die Gespräche führen sollen.

5.2.2 Gesprächsleitfaden

Der Gesprächsleitfaden im Jahresgespräch hat die Funktion, den Gesprächsverlauf zu strukturieren und damit die Gesprächsthemen für Leitungspersonen und Mitarbeitende klar festzulegen. Die primäre Funktion des Gesprächsleitfadens liegt dabei in der Benennung von Themen und Fragerichtungen und weniger in der konkreten Frageformulierung. Es schadet daher dem Jahresgespräch nicht, wenn in den Gesprächen von den vorgegebenen Frageformulierungen abgewichen wird. Im Projekt zeigte sich jedoch, dass die Gesprächsverläufe sich relativ eng am Leitfaden orientierten.

Als sinnvoll hat es sich erwiesen, die einheitlichen Gesprächsleitfäden jeweils an die Besonderheiten der Organisation anzupassen, in der sie zum Einsatz kommen. Insbesondere kommen hier zusätzliche Fragen in Betracht. Die Erfahrungen im Pilotprojekt haben darüber hinaus gezeigt, dass es sinnvoll sein kann, für verschiedene Berufsgruppen verschiedene Gesprächsleitfäden vorzusehen, die sich vor allem in ihrem Umfang unterscheiden. Evtl. kommen drei verschiedene Gesprächsleitfäden in Frage (für Pastoren und

Pastorinnen, für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in sog. technischen Diensten und für sonstige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen).

5.2.3 Führungsfeedback

Das Ziel, Führung transparent und handhabbar zu machen, wird in den Feedbackerfordernissen des Jahresgespräches deutlich. Nicht nur die Leitungspersonen sind aufgefordert, eine Einschätzung der Arbeit und Leistung der Mitarbeitenden abzugeben, sondern auch die Mitarbeitenden geben im Jahresgespräch Leitungspersonen ein Führungsfeedback.

Im Pilotprojekt war dieses zunächst nicht verbindlich festgelegt, sondern es war den beteiligten Kirchenkreisen und Einrichtungen überlassen, ein Führungsfeedback für ihren Bereich verbindlich festzulegen. Weiterhin wurden mit einem anonymisierten Fragebogen und einem mündlichen Feedback zwei Varianten erprobt. Der Projektverlauf zeigte jedoch, dass die anonymisierte Form dem offenen, kommunikativen Kontext des Jahresgespräches unangemessen ist. Ein mündliches Führungsfeedback während des Jahresgesprächs kann allerdings durch ein anonymes Feedback aller Mitarbeitenden einer Leitungsperson ergänzt werden. Was das mündliche Führungsfeedback anbetrifft, so ist es wichtig, dass dieses explizit als Thema des Gespräches benannt wird. Ein implizites Feedback bleibt unscharf und wird von Mitarbeitenden und Leitungspersonen unterschiedlich wahrgenommen.

5.2.4 Verfahren bei Konflikten

Jahresgespräche können scheitern. Während des Pilotprojekts kam dies allerdings praktisch nicht vor. Außerdem ist ein Scheitern im Einzelfall nicht dem Führungsinstrument Jahresgespräch anzulasten. In dem Scheitern kommt vielmehr in der Regel ein Konflikt zwischen der Leitungsperson und dem Mitarbeitenden zum Ausdruck, der auch ohne das Jahresgespräch vorhanden ist. Wenn ein Jahresgespräch scheitert, können in der Regel keine gemeinsam getragenen Zielvereinbarungen fixiert werden. In solchen Fällen war während des Pilotprojekts folgende Regelung getroffen: Bei Scheitern eines Jahresgespräches wird ein Folgegespräch vereinbart, an dem als dritte Person entweder eine Vertrauensperson des oder der Mitarbeitenden (z. B. ein Mitglied der Mitarbeitervertretung oder eine Vertrauensperson aus dem Pfarrkonvent) oder eine beiden Teilnehmenden übergeordnete Leitungsperson teilnimmt.

5.2.5 Seelsorgerliche Gespräche

Jahresgespräche können den festgelegten Themenrahmen auch deswegen verlassen, weil persönliche Probleme in den Vordergrund drängen. In solchen Fällen war die Rege-

lung getroffen, dass das Jahresgespräch zunächst abgebrochen und ein neuer Gesprächstermin vereinbart wird. Dieser Vorgang ist explizit zu machen. Anschließend können die aufgeworfenen Fragen etwa im Rahmen eines seelsorgerlichen Gespräches weiter verfolgt werden.

5.2.6 Gespräch über die eigene Glaubensentwicklung

Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass die eigene Glaubensentwicklung nur selten Gegenstand von Jahresgesprächen war. Dieses Thema sollte auch nicht zwingend als Thema von Jahresgesprächen vorgegeben werden. Andererseits kann Spiritualität im kirchlichen Dienst nicht von vornherein als Thema eines Jahresgesprächs ausgeschlossen werden, insbesondere nicht bei kirchlichen Berufen, die wie der Pastorenberuf durch eine enge Verbindung von Amt und Person gekennzeichnet sind. Ob und inwieweit die persönliche Glaubensentwicklung in einem Jahresgespräch zur Sprache kommt, sollte daher dem Verlauf jedes einzelnen Gesprächs und der wechselseitigen Offenheit der Beteiligten überlassen bleiben.

5.2.7 Genderthematik

Jahresgespräche werden von Männern und Frauen geführt. Im Projekt war daher die Frage gestellt, ob es signifikante Unterschiede in der Durchführung und Wahrnehmung der Gespräche zwischen Männern und Frauen gibt. In der Auswertungsuntersuchung wurde daher insbesondere gefragt,

- ob es zu unterschiedlichen Gesprächsverläufen in Abhängigkeit vom Geschlecht der Beteiligten kommt
- ob das Geschlecht der Leitungsperson bzw. des oder der Mitarbeitenden auf die Zielformulierung auswirkt
- ob die Thematisierung der Familiensituation im Gespräch geschlechtsabhängig ist.

Die Befragung der Projektteilnehmer und -teilnehmerinnen ergab, dass ein Zusammenhang zwischen dem Geschlecht der an dem Gespräch Teilnehmenden und den genannten Punkten generell nicht nachgewiesen werden kann. Wenn im Gespräch überhaupt Unterschiede zwischen Männern und Frauen wahrgenommen worden waren, dann noch eher von den weiblichen Führungspersonen und Mitarbeitenden. Allein die Familiensituation scheint eher von Frauen in das Jahresgespräch eingebracht bzw. wahrgenommen worden zu sein. So haben etwa die weiblichen Leitungspersonen die besondere Bindung durch familiäre Rollenanforderungen stärker als ihre männlichen Kollegen wahrgenommen.

5.3 Rechtsfragen

5.3.1. Rechtsgrundlage

Jahresgespräche müssen nicht zwingend auf eine kirchengesetzliche Rechtsgrundlage gestellt werden. Dementsprechend haben mit einer Ausnahme bisher alle Landeskirchen, die Jahresgespräche eingeführt haben, auf eine solche gesetzliche Grundlage verzichtet. Lediglich die Evangelische Landeskirche in Württemberg hat ein Personalentwicklungsgesetz und eine entsprechende Durchführungsverordnung erlassen.

Die Verpflichtung zur Teilnahme an einem Jahresgespräch ergibt sich bei Pastoren und Pastorinnen sowie Kirchenbeamten und Kirchenbeamtinnen aus der Bindung an die Dienstaufsicht und bei Angestellten sowie Arbeitern und Arbeiterinnen aus dem so genannten Direktionsrecht des jeweiligen kirchlichen Arbeitgebers.

Über die Einführung von Jahresgesprächen entscheiden verschiedene Leitungsorgane oder Leitungspersonen:

- Über die Einführung in einer rechtlich selbständigen Einrichtung entscheidet deren Leitungsorgan.
- Die Entscheidung über die Einführung für die Mitarbeitenden eines Kirchenkreises obliegt nach § 39 Abs. 1 der Kirchenkreisordnung (KKO) dem Kirchenkreisvorstand.
- Die Einführung in den Gemeinden eines Kirchenkreises ist ohne eine Zustimmung jedes einzelnen Kirchenvorstandes nur dann zulässig, wenn die Kirchenkreisordnung so geändert wird, dass der Kirchenkreis berechtigt ist, die Einführung mit Wirkung für alle Gemeinden des Kirchenkreises zu beschließen. Um eine Beteiligung der Gemeinden am Entscheidungsprozess sicherzustellen, sollte die Zuständigkeit für die Entscheidung über eine Einführung dem Kirchenkreistag übertragen werden.
- Über die Einführung von Jahresgesprächen für Pastoren und Pastorinnen entscheidet im Rahmen der Aufsichtsbefugnisse nach § 56 Abs. 2 Nr. 2 KKO der Superintendent oder die Superintendentin. Eine vorherige Beteiligung des Pfarrkonvents ist rechtlich nicht zwingend erforderlich, aber im Interesse einer Akzeptanz gegenüber der Einführung empfehlenswert.

Die Einführung von Jahresgesprächen bedarf außerdem nach § 40 Nr. 10 des Mitarbeitervertretungsgesetzes (MVG) der Mitbestimmung durch die Mitarbeitervertretung. Bei Pastoren und Pastorinnen ist vor dem Einstieg in die Einführung von Jahresgesprächen gemäß § 14 des Pastorenausschuss-Gesetzes der Pastorenausschuss zu beteiligen.

Ungeachtet dieser Rechtslage sollten Jahresgespräche als Instrumente der Personalentwicklung auf Dauer in den Statusgesetzen der Pastoren und Pastorinnen sowie der Kirchenbeamten und Kirchenbeamtinnen und in der Dienstvertragsordnung für die Angestellten, Arbeiter und Arbeiterinnen verankert werden. Denn zum einen eröffnen die ein-

schlägigen Rechtsetzungsverfahren die Chance, einen breiten kirchlichen Diskussionsprozess in Gang zu setzen, der der Akzeptanz von Jahresgesprächen nur förderlich sein kann. Zum anderen würde auf diese Weise die einseitige Fixierung der Statusgesetze der Pastoren und Pastorinnen sowie der Kirchenbeamten und Kirchenbeamtinnen auf die Dienstaufsicht aufgelockert, und die Vielschichtigkeit des Instrumentariums zur Personalführung und Personalentwicklung würde auch in den Rechtsgrundlagen der öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisse deutlich werden.

5.3.2 Vertraulichkeit der Unterlagen aus Jahresgesprächen

Das Jahresgespräch ist ein vertrauliches Vier-Augen-Gespräch. Dementsprechend wurden während des Pilotprojekts lediglich die Zielvereinbarungen und die Vereinbarungen über Entwicklungsmaßnahmen schriftlich fixiert. An dieser Praxis sollte festgehalten werden. Die Vertraulichkeit des Gesprächs ist je eher gewahrt, desto weniger umfangreich die Aufzeichnungen sind.

Die Zielvereinbarungen und die Vereinbarungen über Entwicklungsmaßnahmen werden von beiden Beteiligten unterschrieben. Beide Seiten erhalten ein Exemplar jeder Vereinbarung. Das bei der Leitungsperson verbleibende Exemplar gehört nach § 2 Abs. 1 Satz 2 der Personalaktenordnung (PersAO) der Konföderation evangelischer Kirchen in Niedersachsen vom 11. Oktober 2000 (Kirchl. Amtsbl. S. 197) zu den Personalaktendaten. Es ist daher nach § 5 Abs. 1 Nr. 23 PersAO grundsätzlich zur Personalakte zu nehmen.

Dieser rechtliche Zwang hat während des Pilotprojekts teilweise für Irritationen gesorgt. Die Personalaktenordnung eröffnet aber einen Ausweg, der im Ergebnis einer Aufbewahrung der Aufzeichnungen außerhalb der Personalakte gleichkommt. Für Vorgänge über Jahresgespräche sind nach § 6 Abs. 3 Nr. 3 PersAO ähnlich wie bei Beihilfe-Vorgängen zwingend Teilakten zur Personalakte anzulegen. Diese Teilakten werden nach § 8 Abs. 2 PersAO getrennt von der übrigen Personalakte bei der Leitungsperson aufbewahrt, die das Jahresgespräch geführt hat. Anderen Personen oder Stellen darf diese Teilakte mit Unterlagen über das Jahresgespräch nur mit Zustimmung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin zugänglich gemacht werden. Ohne Zustimmung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin dürfen Dritte auch keine Auskunft über den Inhalt der Unterlagen erhalten. Lediglich der entstandene Fortbildungsbedarf darf in anonymisierter Form auch ohne Zustimmung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin weitergemeldet werden. Eine freiwillige Weitergabe der Zielvereinbarungen oder zumindest eine gegenseitige Information darüber empfiehlt sich nach den Erfahrungen im Pilotprojekt vor allem in Arbeitsbereichen, die wie etwa Beratungsstellen und Kindertagesstätten stark teamorientiert arbeiten.

Wechselt in der Zeit bis zum nächsten Jahresgespräch die Leitungsperson, ist die Teilakte allerdings an die neue Leitungsperson weiterzugeben. Denn das Jahresgespräch ist ungeachtet seines persönlichen Charakters kein persönliches, sondern ein dienstliches Gespräch.

Nach § 13 Abs. 4 PersAO sind die Zielvereinbarungen und die Vereinbarungen über Entwicklungsmaßnahmen unverzüglich nach dem nachfolgenden Gespräch, spätestens aber nach einem Jahr oder beim Wechsel auf eine andere Stelle aus der Akte zu entfernen und zu vernichten. Auch diese Regelung, die bereits während des Pilotprojekts praktiziert wurde, soll Vorbehalte gegenüber Jahresgesprächen abbauen. Andererseits verhindert sie eine Dokumentation von längeren persönlichen Entwicklungsprozessen. In Zukunft sollte es daher zumindest möglich sein, die Zielvereinbarungen und die Vereinbarungen über Entwicklungsmaßnahmen für längere Zeit als ein Jahr aufzubewahren. Bei einem Widerspruch des betroffenen Mitarbeiters oder der betroffenen Mitarbeiterin muss es allerdings bei der Vernichtung nach einem Jahr bleiben.

5.3.3 Verbindlichkeit der Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind im Grundsatz genauso verbindlich wie Weisungen des Dienstherrn oder Arbeitgebers. Sie unterscheiden sich von Weisungen vor allem dadurch, dass sie nicht einseitig vorgegeben werden, sondern auf einem vertraglichen Konsens beruhen. Trotz dieser Verbindlichkeit würde es nicht dem Wesen des Jahresgesprächs als eines Instruments der Kommunikation und Kooperation entsprechen, wenn die Nichteinhaltung von Zielvereinbarungen ein Ansatzpunkt für dienst- oder arbeitsrechtliche Maßnahmen sein könnte. Eine solche Konsequenz würde auch die Akzeptanz von Jahresgesprächen als Führungsinstrumenten erheblich einschränken und das für ein solches Gespräch erforderliche gegenseitige Vertrauen empfindlich beeinträchtigen. Ungeachtet der rechtlichen Verbindlichkeit von Zielvereinbarungen sollten Sanktionen als Folge der von Zielen daher ausgeschlossen werden.

6. Weitere Perspektiven

Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass es möglich ist, die Personalführung in der Landeskirche mit Hilfe von Jahresgesprächen an einem entscheidenden Punkt zu verbessern. Diese Professionalisierung wird von nahezu allen am Pilotprojekt beteiligten Leitungspersonen und etwa 75 % der beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen begrüßt. Für viele Leitungspersonen und Leitungsorgane wie z. B. Kirchenvorstände waren die Jahresgespräche darüber hinaus ein Anstoß zu vertiefter Reflexion über die eigene Führungsverantwortung. Diese Verantwortung wurde nicht nur deutlicher wahrgenommen, sondern auch stärker akzeptiert und ausgeübt. Letztlich waren die Jahresgespräche also auch ein Beitrag zur Qualifizierung kirchlicher Führungspersonen.

Auch über den engeren Bereich der Personalführung hinaus haben die Jahresgespräche Anstöße gegeben, die weiterverfolgt werden sollten. Diese Anstöße betreffen insbesondere drei Bereiche: die Veränderung der Fortbildungs-Landschaft, das Profil von Leitung im Kirchenkreis und das Verhältnis von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung.

1. Jahresgespräche verändern die Fortbildungslandschaft. Durch Jahresgespräche kann der Fortbildungsbedarf der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen relativ zielgenau erhoben werden. Dadurch entsteht die Notwendigkeit, diesen Bedarf auch zu bedienen und Steuerungsmechanismen zur Verfügung zu stellen, die dies ermöglichen. Mit den landeskirchlichen Grundsätzen zur Organisation der Fortbildung in der Landeskirche (Kirchliches Amtsblatt 2000, S. 27) stehen diese Mechanismen bereits zur Verfügung. Es kommt in Zukunft daher vor allem darauf an, diese Mechanismen konsequent und zeitnah umzusetzen.

2. Das Profil von Leitung im Kirchenkreis, insbesondere das Profil des Superintendentenamtes als Leitungs- und Führungsamt, wird geschärft. Gleichzeitig tritt der Dienstleistungscharakter der Führungsfunktion deutlicher hervor. Denn die Aufsicht tritt hinter Elementen der Begleitung, der Beratung und des Coachings zurück.

   - Die Wahrnehmung der Aufgaben eines Superintendenten oder einer Superintendentin wird durch Jahresgespräche regelmäßiger und verlässlicher. Stärken von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen können verstärkt, und Anregungen zur Verbesserung von Verbesserungsbedürftigem können leichter gegeben werden. Fortbildung kann personenspezifischer durchgeführt werden. Konflikten kann besser vorgebeugt werden. Wahrnehmung, Wertschätzung und Motivation werden deutlich gesteigert.

   - Durch das Mehr an Informationen über das Geschehen im Kirchenkreis wird das Superintendenten-Amt gestärkt. Die wechselseitige Verpflichtung zwischen dem Superintendenten oder der Superintendentin und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Kirchenkreis wächst. Jahresgespräche schärfen die Wahrnehmungsfähigkeit für das, was aus der Sicht der Menschen im Kirchenkreis „dran" ist. Der Superintendent oder die Superintendentin wird auf diese Weise im Kirchenkreis und seinen Kirchengemeinden verwurzelt. Die Möglichkeiten einer gezielten und rechtzeitigen Intervention werden verbessert.

   - Jahresgespräche in großen Kirchenkreisen bereiten besondere Probleme. Diese können nur dadurch gelöst werden, dass der Superintendent oder die Superintendentin auf die Wahrnehmung einzelner Aufgaben verzichtet oder die Wahrnehmung auf einen Stellvertreter oder eine Stellvertreterin delegiert. Damit stellt sich auch im Zusammenhang mit Jahresgesprächen die Frage, inwieweit die in der Kirche Verantwortlichen bereit sind, Stellenanteile für die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben zur Verfügung zu stellen. Außerdem taucht wiederum die Frage auf, wer den Gemeindeanteil in der Arbeit eines Superintendenten oder einer Superintendentin festlegt.

3. Personalentwicklung fordert Organisationsentwicklung heraus. Auf Dauer wird es nicht möglich sein, persönliche Ziele zu vereinbaren, ohne dass Klarheit über die Ziele der Organisation besteht, für die ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin tätig ist. Neben anderen Maßnahmen der Organisationsentwicklung kommt in diesem Zusammenhang vor allem der Visitation besondere Bedeutung zu. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass es gelingt, die Visitation so fortzuentwickeln, dass sie sich nicht auf eine Bestandsaufnahme beschränkt, sondern Impulse für die Entwicklung von Perspektiven der Gemeindearbeit auslöst. Unter dieser Voraussetzung eröffnet gerade die Visitation die Chance, unter Beteiligung aller, die an der Leitung einer Gemeinde beteiligt sind, den Rahmen zu entwickeln, innerhalb dessen Jahresgespräche neben ihrem Nutzen für den einzelnen Mitarbeiter oder die einzelne Mitarbeiterin einen höchstmöglichen Nutzen für die Arbeit einer Kirchengemeinde bewirken.

   Neben diesem unmittelbaren Anstoß zur Organisationsentwicklung können Jahresgespräche auch noch indirekte Anstöße zur Organisationsentwicklung geben. Denn Jahresgespräche erleichtern die Kommunikation dessen, was Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf unteren kirchlichen Hierarchieebenen und die Menschen, an die sie gewiesen sind, denken. Obere kirchliche Hierarchieebenen haben so eher die Möglichkeit, bei der Entwicklung ihrer eigenen Ziele auf diese Erwartungen einzugehen.

Jahresgespräche kosten Zeit. Zwar hat das Pilotprojekt gezeigt, dass die Dauer der Gespräche und die Vorbereitungszeit abnehmen, je mehr Jahresgespräche zur Routine werden. Gleichzeitig wird auch die Zeitersparnis größer, die dadurch eintritt, dass Konflikte frühzeitig erkannt und entschärft werden, dass die Arbeitszufriedenheit und die wechselseitige Wahrnehmung von Leitungspersonen und Mitarbeitenden verbessert wird, dass die Kooperationsbereitschaft zwischen den einzelnen kirchlichen Handlungseinheiten zunimmt und dass insgesamt ein gezielteres kirchliches Handeln möglich wird. Dennoch bliebt festzuhalten, dass Jahresgespräche zumindest vorläufig einen zusätzlichen Aufwand an Zeit und Geld verursachen. In der weiteren Diskussion über die Konsequenzen aus dem Pilotprojekt werden die beteiligten kirchenleitenden Organe daher auch zu erörtern haben, ob und inwieweit die mit Jahresgesprächen verbundene Qualitätsverbesserung einen zusätzlichen Aufwand an Zeit und Geld rechtfertigt. Aus der Sicht des Landeskirchenamtes ist an dieser Stelle trotz knapper werdender Mittel Mut zur Veränderung angesagt. Denn die faszinierende Botschaft des Evangeliums hat mehr Professionalität im Umgang mit denen, die diese Botschaft weitertragen sollen, verdient.

Zusammenfassung

1. Von September 1999 bis Februar 2003 hat die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers auf Anregung der 22. Landessynode in vier Kirchenkreisen und zwei landeskirchlichen Einrichtungen den Einsatz von Jahresgesprächen erprobt. Ziel des Pilotprojektes war es, die Eignung des Führungsinstrumentes Jahresgespräch für kirchliche Strukturen zu überprüfen. In das Vorhaben waren 496 Personen, darunter 55 Leitungspersonen, einbezogen.

2. Jahresgespräche sind 4-Augen-Gespräche zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitenden, die in der Regel einmal pro Jahr stattfinden. Sie sind keine unverbindlichen und freie Aussprachen, sondern sie folgen einem klaren Muster. Ihnen liegt ein Gesprächsleitfaden zu Grunde, der den Gesprächsverlauf strukturiert. Die Themen des Jahresgespräches sind Rückblick, Zusammenarbeit und Eignung, wechselseitiges Feedback, Erarbeitung von Arbeitszielen und Entwicklungsmaßnahmen sowie die verbindliche Vereinbarung entsprechender Maßnahmen und Ziele.

3. Nach einer Eingangsschulung für alle Leitungspersonen wurden ab April 2000 Jahresgespräche in den beteiligten Kirchenkreisen und Einrichtungen regelmäßig durchgeführt. Parallel zu den Erfahrungen mit dem neuen Führungsinstrument wurden Coachingmaßnahmen angeboten und von fast allen Leitungspersonen intensiv wahrgenommen.

4. Die Steuerung des Projekts erfolgte durch die Projektleitung des Landeskirchenamtes, die zentrale Steuerungsgruppe, die aus Vertretern und Vertreterinnen der beteiligten Kirchenkreise und Einrichtungen bestand, sowie durch regionale Steuerungsgruppen in den einzelnen Kirchenkreisen und Einrichtungen. Um die kirchenpolitische Diskussion über Jahresgespräche zu koordinieren und zu strukturieren, wurde im Sommer 2002 außerdem ein Beratungskreis gebildet, dem Mitglieder der zentralen Steuerungsgruppe, des Pastorenausschusses und des Gesamtausschusses der Mitarbeitervertretungen angehörten.

5. Die Erfahrungen mit dem Führungsinstrument „Jahresgespräch" wurden vom Oktober 2002 bis zum März 2003 mit Hilfe einer repräsentativen Befragung (Evaluation) aller Projektbeteiligten durch das Pastoralsoziologische Institut der Evangelischen Fachhochschule Hannover untersucht. Die Evaluation hat gezeigt, dass durch Jahresgespräche Arbeitsstrukturen transparenter werden, Absprachen verbindlicher getroffen werden können und die Zufriedenheit von Leitungspersonen und Mitarbeitenden erhöht wird. Jahresgespräche dienen so einer Professionalisierung von Führung und Leitung in der Landeskirche. Am Ende des Projekts wurden Jahresgespräche von allen Beteiligten als unverzichtbares Führungsinstrument für den kirchlichen Alltag erlebt.

6. Auf Grund der in dem Pilotprojekt gesammelten Erfahrungen schlägt das Landeskirchenamt vor,
   - einen einheitlichen landeskirchlichen Qualitätsstandard für die Durchführung von Jahresgesprächen zu entwickeln,
   - Jahresgespräche zumindest für alle Pastoren und Pastorinnen, möglichst aber auch für andere Berufsgruppen, bis spätestens 1. Januar 2009 stufenweise in allen Körperschaften und Einrichtungen der Landeskirche einzuführen und
   - die Kirchenkreise bei der Einführung von Jahresgesprächen im Bereich Schulung und Coaching finanziell zu unterstützen.

7. Jahresgespräche gehen von der Gottesebenbildlichkeit des Menschen aus. Sie begreifen den einzelnen Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin als einen Schatz, der eine Fülle von Gaben (Potentialen) hat. Jahresgespräche wollen dazu ermutigen, mit dieser Gabe zu wuchern und sie einzusetzen, gleichzeitig aber auch die eigenen Grenzen und Fehler anzunehmen. Mit dieser Zielsetzung dienen sie zum einen den Interessen der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Zum anderen dienen sie auch den Interessen der Kirche als Ganzer, deren Auftrag durch motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser erfüllt werden kann.

8. Jahresgespräche sind von anderen Instrumenten der Personalentwicklung wie Fortbildung, Weiterbildung, Mentoring, kollegiale Beratung oder Supervision zu unterscheiden. Abzugrenzen sind sie auch von einem Seelsorgegespräch, von der Visitation und Instrumenten der Dienstaufsicht wie Konfliktgespräch, Beurteilung, Dienstordnung oder Stellenbeschreibung.

9. Jahresgespräche müssen nicht zwingend auf eine kirchengesetzliche Grundlage gestellt werden. Eine Regelung durch Kirchengesetz erscheint auf Dauer aber kirchenpolitisch wünschenswert. Die Verpflichtung zur Teilnahme an einem Jahresgespräch ergibt sich bei Pastoren und Pastorinnen sowie Kirchenbeamten und Kirchenbeamtinnen bereits aus der Bindung an die Dienstaufsicht und bei Angestellten, Arbeitern und Arbeiterinnen aus dem Direktionsrecht des jeweiligen kirchlichen Arbeitgebers.