



## Leitfaden zum Gespräch mit Mitarbeitenden (MAG)

### Einleitung

Es gehört zu den wesentlichen Verantwortungen des Kirchgemeinderats als Arbeitgeber, die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit zu begleiten, zu unterstützen und zu führen (vgl. KiO Art. 113). Das Mitarbeitergespräch (MAG) ist eines der ganz wichtigen und hilfreichen Instrumente dazu: es ist ein zentraler Baustein der Personalerhaltung und -entwicklung, sowie ein Führungsinstrument. Es dient jedoch keineswegs bloss dem Kirchgemeinderat, sondern hat ebenso grossen Nutzen für die Mitarbeitenden. Allein schon indem das zuständige Mitglied des Kirchgemeinderates sich Zeit für ein sorgfältig vorbereitetes Gespräch nimmt, wird damit ein Zeichen der Wahrnehmung und Wertschätzung der Arbeit der Mitarbeitenden gesetzt.

#### *Hinweis: Mitarbeitergespräch mit Pfarrpersonen*

Die Mitarbeitergespräche mit den Pfarrpersonen werden von den Regionalpfarrpersonen moderiert und folgen einem Dreijahres-Konzept. Weitere Informationen und die Gesprächsbogen dazu finden sich unter folgendem Link (vgl. Mitarbeitergespräche für Pfarrpersonen):

<http://www.refbejuso.ch/inhalte/kirchgemeindebehoerden/downloads/> ).

### 1. Was ist der Nutzen eines guten MAGs?

Mitarbeitende und Vorgesetzte sind mit einem MAG zufrieden, wenn im Vorfeld beiden klar ist, wozu es dienen soll: Im Gespräch wird das gegenseitige Vertrauen gefestigt, die Zusammenarbeit gefördert, Schwierigkeiten in guter Atmosphäre besprochen und nötige Veränderungen eingeleitet. Das Ansprechen beruflicher Perspektiven der Mitarbeitenden oder sinnvoller Weiterbildungen erhöht zudem die Arbeitsmotivation.

Als Führungsinstrument im Rahmen eines partizipativen Führungsstils dient das MAG dazu, die Aufgaben und Aktivitäten der Mitarbeitenden (Jahresplanung inkl. der damit verbundenen Ziele) und ihre Förderung und Entwicklung mit der Ausrichtung und den Gesamtzielen der Kirchgemeinde abzustimmen.

### 2. Was ist das MAG genau?

Das MAG unterscheidet sich von informellen Gesprächen zwischendurch. Es sollte ein geplantes, vorbereitetes und strukturiertes Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sein, in dem sich beide Gesprächspartner offen über Aspekte der Führung, Stand und Perspektiven der Zusammenarbeit in fachlicher und zwischenmenschlicher Hinsicht, über die Aufgabenwahrnehmung, die Arbeitsbedingungen sowie mögliche berufliche Weiterentwicklungen verständigen.

Das MAG soll in der Regel einmal pro Jahr als „Vier-Augen-Gespräch“ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden losgelöst vom unmittelbaren Tagesgeschehen geführt werden. Mitarbeitergespräche ersetzen nicht das gegenseitige Feedback und die konstruktive Kritik, die zeitnah und sachbezogen zu führen sind. Aktuelle Probleme müssen unmittelbar besprochen und geklärt werden, nicht erst im MAG.

### 3. Vorbereitung des MAG

Ein gelingendes Mitarbeitergespräch setzt eine sorgfältige Vorbereitung beider Gesprächspartner voraus. Die Initiative zur Durchführung des MAG liegt normalerweise bei der/dem Vorgesetzten, die Mitarbeitenden können das Gespräch aber auch einfordern.

#### **Checkliste für die Vorbereitung des MAG**

- Im Vorfeld muss für beide Seiten klar sein, in welcher Konstellation das Gespräch geführt wird: in der Regel findet es unter vier Augen statt zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten (gemäss Stellenbeschreibung). In Räten, in denen sowohl Personal- als auch Ressortverantwortliche vorhanden sind, kann es sinnvoll sein, das Gespräch unter

sechs Augen zu führen. Die Gesprächsrollen sind in diesem Fall aber vorgängig zu klären (wer ist Gesprächsleiter, wer fachlicher Beisitzer?).

Bei mehreren Vorgesetzten kann die/der Gesprächsführende auch Informationen, die zur sachlichen Beurteilung dienen, bei den Personen einholen, die dies beurteilen können und kann sie im Gespräch einfließen lassen.

- Termin: 2-3 Wochen vorher gemeinsam vereinbaren und so wählen, dass ein produktives Gespräch in ruhiger und ungestörter Atmosphäre möglich ist (Telefone ausschalten, keine Störung durch Dritte).
- Gesprächsbogen abgeben (vgl. Mustergesprächsbogen für das MAG. Der auf [www.refbejuso.ch/kirchgemeindebehoerden](http://www.refbejuso.ch/kirchgemeindebehoerden) bereit gestellte ausführliche Gesprächsbogen kann auf die Bedürfnisse der Kirchgemeinde angepasst werden; wesentliche Teile des MAG vgl. unten Kap 4): Der Bogen dient beiden als Vorbereitungshilfe und als Leitfaden für das Gespräch. Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des MAG liegt bei beiden Gesprächspartnern, sie bereiten sich beide unabhängig voneinander vor.
- Sitzungszimmer reservieren: Das Gespräch soll kein „Tür- und Angelgespräch“ sein und nicht unter Zeitdruck stattfinden, deshalb Zeitrahmen vereinbaren (ca. 1,5 Std).
- Sitzordnung angenehm gestalten und Wasser bereitstellen.

#### 4. Durchführung des MAG

Das Gespräch hat vertraulichen Charakter. Informationen über Inhalte und Ergebnisse werden nur mit beiderseitigem Einverständnis weitergegeben. Dies sollte zu Beginn des Gesprächs festgehalten werden.

Das Gespräch ist partnerschaftlich, offen und sachbezogen zu führen. Das bedeutet, sich gegenseitig ernst zu nehmen, aktiv zuzuhören und offen zu sein auch für kritische Hinweise oder neue Ideen. Das MAG setzt also die beiderseitige Bereitschaft voraus, sich auf die Betrachtungsweise des jeweils anderen einzulassen. Es sollte von beiden Partnern mit Fragen gefördert werden. Die Gesprächszeit sollte möglichst ausgewogen verteilt sein. Die Mitarbeitenden werden nicht als Empfänger bestimmter Aufträge gesehen, sondern als Mitgestaltende und Mitbeteiligte. Zwischenmenschliche Störungen sollten möglichst frühzeitig angesprochen und ausgeräumt werden.

Das MAG besteht aus zwei grundsätzlichen Teilen, einem *Rückblick* und einem *Ausblick* (vgl. Mustergesprächsbogen für das MAG). Zu Gesprächsbeginn kommen beide Gesprächspartner überein, was sie schwerpunktmäßig ansprechen wollen:

Im ersten Teil geht es um eine Rückschau auf die Arbeit des vergangenen Jahres. Angesprochen werden die wichtigsten Aktivitäten, Aufgabenbereiche oder Arbeitsschwerpunkte mit Erfahrungen und Ergebnissen. In den Blick kommen aber auch soziale Kompetenzen, die gegenseitige Zusammenarbeit oder die grundsätzlichen Arbeitsbedingungen. Abgeschlossen wird der Rückblick mit einer Beurteilung der geleisteten Arbeit aufgrund der letztjährig vereinbarten Ziele (vgl. auch Abschnitt 5). Die Beurteilung betrifft jedoch nicht nur die Mitarbeitenden, sondern das MAG sollte auch Gelegenheit für ein Feedback an die vorgesetzte Person bieten. Eine zukunftsorientierte Sichtweise hat Vorrang vor der Suche nach Ursachen von Problemen der Vergangenheit. Beide Gesprächspartner sollten bemüht sein, Probleme oder Situationen zu beschreiben, nicht zu bewerten.

Der zweite Teil ist dem Ausblick auf längerfristige Perspektiven und konkret ins nächste Arbeitsjahr gewidmet. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die künftigen Arbeitsziele (z.B. Aufgaben / Aktivitäten / Arbeitsschwerpunkte oder besondere Projekte) und Entwicklungsbedarf bzw. -potential (Weiterbildung) zu legen. Sie werden gemeinsam besprochen und im Sinne von einvernehmlichen Zielvereinbarungen festgehalten. Die Verantwortung für die Gesprächsführung liegt stets bei der/dem Vorgesetzten, die Verantwortung für das Gesprächsergebnis einschliesslich der Zielvereinbarungen liegt jedoch bei beiden Gesprächspartnern.

## 5. Die Frage der Beurteilung

Eine grundsätzliche Schwierigkeit beim MAG zwischen ehrenamtlichem Kirchgemeinderat und professionellen Mitarbeitenden besteht darin, dass den Ehrenamtlichen aus zeitlichen Gründen meist ein vertiefter Einblick in die konkrete Arbeit fehlt und sie aus fachlichen Gründen eine angemessene Beurteilung nur schwer vornehmen können.

Gleichwohl ist eine Beurteilung aufgrund der vorjährig vereinbarten Ziele sinnvoll und nötig - sei es als Ausdruck der Wertschätzung der Arbeit oder als Anhaltspunkt für einzuleitende Weiterentwicklungen oder Unterstützungen. Im Mustergesprächsbogen für das MAG wird deshalb eine Beurteilung vorgeschlagen, die nicht mit fixen Zahlen operiert, aber doch eine klare Aussage über die Erfüllung der erwarteten Arbeit macht.

## 6. Abschluss des MAG

Wichtige Gesprächsinhalte werden als Ergebnis des MAG schriftlich festgehalten und können als Grundlage für das nächste Gespräch dienen. Aufgrund der Vertraulichkeit des Gesprächs dürfen Inhalte nur mit beiderseitigem Einverständnis weitergegeben werden. Falls sich also aus dem Gespräch z.B. notwendige Weiterbildungen oder Auswirkungen auf andere Kolleginnen und Kollegen ableiten, muss zum Schluss eindeutig abgemacht werden, wer welche Informationen an wen weiterleitet.

## 7. Rechte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Auch bei sorgfältiger Vorbereitung des MAG kann nicht ausgeschlossen werden, dass über den Inhalt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden Meinungsverschiedenheiten entstehen können. Lassen sich Differenzen aus dem MAG nicht bereinigen, kann eine Aussprache bei der nächsthöheren vorgesetzten Person / Gremium verlangt werden.

## 8. Ort und Dauer der Aufbewahrung; Einsichtsrecht

Muss vom Kirchgemeinderat geregelt werden.

### Weiterführende Hinweise:

**Mustergesprächsbogen fürs MAG** ist als Arbeitshilfe verfügbar unter:

[www.refbejuso.ch/kirchgemeindebehoerden](http://www.refbejuso.ch/kirchgemeindebehoerden) (er kann auf die Bedürfnisse der Kirchgemeinde angepasst werden; Hinweise zu wesentlichen Teilen des MAG vgl. Kap 4)

**Mitarbeitergespräch mit Pfarrpersonen:** Informationen und die Gesprächsbogen dazu finden sich unter folgendem Link (vgl. Mitarbeitergespräche für Pfarrpersonen):

<http://www.refbejuso.ch/inhalte/kirchgemeindebehoerden/downloads/>

### Literatur:

- Mitarbeitergespräche. Zielorientiert gestalten und souverän führen, WEKA Business Medien, Zürich 2012, 978-3-297-02053-1
- G. Baumgartner / I. Bräunlich: Fair qualifiziert? Mitarbeitergespräche, Arbeitszeugnisse, Referenzen. Beobachter-Ratgeber 2012, 978-3-85569-554-6