

4.11 Personalführung in der Kirche

Die Personalführung gehört zu den wichtigsten Führungsaufgaben der Kirchenpflege. Sie trägt wesentlich zum „Betriebsklima“ bei. Durch klare Regelungen mittels Funktionsbeschrieben, Regelung der Arbeitsbereiche und Kompetenzen, der Unterstellungen, der Ansprechpartner sowie durch die zuerkannten Freiräume für eigene Kreativität entsteht für die Angestellten ein gutes Gefühl, hier anerkannt und gebraucht zu werden.

Man kann zu modernen Begriffen stehen wie man will, qualitativ gute Arbeit, Überprüfung und Evaluation der (eigenen) Tätigkeit, Festlegung von Zielen und Persönlichkeitsentwicklung sind zentrale christliche Anliegen. Sie sind biblisch und theologisch begründbar und haben eine lange evangelische Tradition. Sie definieren nicht den Wert einer Person, aber sie helfen, zukunfts- und prozessorientiert an den eigenen Fähigkeiten und Gaben, aber auch Schwächen und Fehlern zu arbeiten.

Zur Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehören deshalb die Evaluation und das Mitarbeitendengespräch. Ziel ist dabei im kirchlichen Umfeld nicht nur die berufliche, sondern auch die persönliche Entwicklung.

Jede entlohnte Mitarbeiterin und jeder entlohnte Mitarbeiter, ob von der Kirchgemeinde gewählt oder von der Kirchenpflege angestellt, hat deshalb Anspruch, aber auch die Pflicht, dass mit ihr oder mit ihm pro Jahr mindestens ein Mitarbeitendengespräch geführt wird (§ 18 DLD, § 32 DLM). In diesem Gespräch sollen die Stärken und Schwächen evaluiert, die vereinbarten Ziele oder Aufgaben der letzten Periode überprüft und neue Ziele und Schritte festgelegt werden, welche der Weiterentwicklung dienen. Das Gespräch muss strukturiert und qualifiziert sein, damit es als zukunftsorientierte Rückmeldung hilfreich ist. Oft muss sich das Gespräch auf beobachtbare Bereiche beschränken, manchmal liegen nur einzelne Rückmeldungen vor, die kein Gesamtbild einer Aufgabe (z.B. Seelsorge) erlauben. Zudem ist nur der konkrete Beitrag der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu beurteilen (nicht externe Faktoren, die den „Erfolg“ mit beeinflussen, der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter anlasten!).

Die Evaluation soll partnerschaftlich sein. Oft muss jemand beurteilt werden, welche oder welcher eng mit dem für das Personal verantwortlichen Kirchenpflegemitglied zusammenarbeitet und grosse Fachkompetenz und -kenntnisse aufweist. Auch die Entwicklungsziele und -schritte können meist nur gemeinsam festgelegt werden.

Es ist deshalb wichtig, dass die Personalverantwortlichen sich für das Mitarbeitendengespräch schulen lassen.

4.11.1 Das Mitarbeitendengespräch

Auf ein gutes und erfolgreiches Mitarbeitendengespräch müssen sich Personalverantwortliche wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut vorbereiten.

- Das Gespräch frühzeitig anmelden und festlegen.
- Die Struktur des Gesprächs und der Inhalt des Evaluationskatalogs müssen vorher festgelegt und beiden Seiten bekannt sein.
- Die vereinbarten Ziele und Entwicklungsschritte des Vorjahres werden diskutiert.
- Die Beurteilung der allgemeinen Zielerreichung sowie des persönlichen Beitrages der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters erfolgen gemeinsam. Bei unterschiedlicher Beurteilung gehören beide Urteile ins Protokoll.
- (Neue) Entwicklungsperspektiven, Weiterbildungsmöglichkeiten, Supervisions- und Coachingangebote werden diskutiert.
- Ein Kurzprotokoll wird verfasst, das die wichtigsten Resultate zusammenfasst und allenfalls auch unterschiedliche Meinungen beinhaltet. Beide Seiten unterzeichnen das Protokoll und erhalten eine Kopie.
- Das Protokoll gehört zu den Personalakten und ist streng vertraulich.

4.11.2 Beurteilungsmerkmale

Die folgende Liste von Beurteilungsmerkmalen ist sehr allgemein gefasst. Allenfalls muss sie gekürzt oder angepasst werden. Sie hilft aber, konkrete Kriterien für die Evaluation zu entwickeln.

1. Denken und Handeln im Sinne des Leitbildes und der gemeinsamen strategischen Ziele
 - Handeln im Sinne der Kirchgemeinde
 - Kreativität, Innovation
 - Einsatz
2. Arbeitsrelevante Aspekte der Persönlichkeit
 - Persönliches Verhalten, Charakter, Motivation
 - Ehrlichkeit, Loyalität, Respekt
 - Verantwortungsbewusstsein
 - Arbeitseinstellung
 - Flexibilität, Belastbarkeit

- Selbstständigkeit
 - Verschwiegenheit, Umgang mit Berufs- und Amtsgeheimnis
3. Sozialkompetenz
- Umgang mit anderen bei der Arbeit
 - Teamfähigkeit, Kollegialität, Hilfsbereitschaft
 - Bereitschaft zur Unterordnung, Dienstbereitschaft
 - gegenseitige Förderung
 - Verhalten in Konfliktsituationen
 - Kritik geben und akzeptieren
 - Umgang mit Veränderungen
4. Kommunikative Kompetenz
- gute Kommunikation
 - Interesse an Entgegennahme und Weitergabe von relevanten Informationen
 - Schaffen eines offenen, vertrauensbildenden Klimas
 - Umgang mit Kirchgemeindemitgliedern
 - Freundlichkeit
 - Dialogfähigkeit
5. Fachkompetenz
- Erfüllen der Arbeit gemäss Funktionsbeschreibung
 - Erfüllen der Aufgaben gemäss Zielsetzung
 - Anwendung von Fachwissen und beruflicher Erfahrung
 - Arbeitsqualität, Genauigkeit, Selbstkontrolle
 - Produktivität, Ausdauer, Konzentrationsfähigkeit
6. Führungskompetenz
- Motivationsvermögen, Überzeugungskraft
 - Teamgestaltung (Klima etc.)
 - Durchsetzungsvermögen
 - Planung, Konzeptionsfähigkeit, Koordination
 - Analytische Fähigkeit
 - Ressourceneinsatz
 - Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

7. Überprüfung der vereinbarten Ziele des Vorjahres

- Festlegung der Weiterbildungsziele

Der Beurteilung der Fachkompetenz wird eher geringeres Gewicht beigemessen. Damit wird der allgemeinen Befürchtung begegnet, dass Fachpersonen von berufsfremden Personalverantwortlichen evaluiert werden. Das Mitarbeitendengespräch soll vielmehr der Reflexion dienen und eine Rückmeldung im Dienste der eigenen beruflichen (und persönlichen) Entwicklung darstellen.

Diese Liste von Merkmalen kann Ihnen auch helfen, wenn Sie ein Arbeitszeugnis schreiben müssen. Das Arbeitszeugnis soll die wesentlichen Aspekte der Arbeit und ihre Ausführung enthalten und qualifizieren. Es muss wohlwollend sein, aber der Wahrheit entsprechen. Akzeptiert der Arbeitnehmende das Zeugnis nicht und können Sie sich bei der Formulierung nicht einigen, kann sich das Zeugnis auf eine Arbeitsbestätigung beschränken.

4.11.3 Personalführung

Mitarbeitendengespräche enthalten auch Wertungen. Sie sollen möglichst fair und kompetent geschehen. Sie kommen aber auch nicht umhin, Schwächen und Grenzen aufzuzeigen. Zur Personalführung gehört deshalb, dass die Kirchenpflege sich nicht nur Gedanken zur Stellenbewirtschaftung macht (zu Anzahl und Umfang der Stellen), sondern auch zur Stellenbesetzung. Es kann Gründe geben, weshalb die Zusammenarbeit mit einer Mitarbeiterinnen oder einem Mitarbeiter schwierig ist oder möglicherweise sogar eine Entlassung nötig wird.

In einem solchen Fall ist es wichtig, dass sich die Kirchenpflege bewusst ist, dass sie im öffentlich-rechtlichen Verhältnis angestellt bzw. die Kirchgemeinde (im Falle von Pfarrerinnen und Pfarrern, Sozialdiakoninnen und Sozialdiakonen) für eine Amtsperiode gewählt hat.

Probleme oder mangelhafte Leistungen sind der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter in einem ersten Schritt klar anzuzeigen und es ist eine angemessene Frist für Veränderung oder Verbesserung der Leistung zu gewähren (unbedingt protokollieren!). Eine offene und frühzeitige Kommunikation über Probleme erspart oft wachsende Spannungen und unklare Verhältnisse. Bei jeder einschneidenden Personalmaßnahme (z.B. Verweis, Entlassung, etc.) hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter Anspruch auf ein Gespräch und ihm ist vor dem Entscheid das Anhörungsrecht zu gewähren. Selbstverständlich sind sofortige Massnahmen bei schwerem Vertrauensmissbrauch oder bei strafbaren Vergehen (z.B. sexueller Missbrauch) erlaubt.

Für Pfarrerinnen und Pfarrer, Sozialdiakoninnen und Sozialdiakone gelten aufgrund der Wahl besondere Bestimmungen:

- Die Erfüllung der Verwaltungsaufgaben durch die ordinierten Dienste untersteht der Aufsicht der ehrenamtlichen Mitglieder Kirchenpflege (§ 8 Abs. 2 DLD). Sie können die Einhaltung des Funktionsbeschriebs verlangen und überprüfen.
 - Die Amtsführung untersteht aber dem Kirchenrat (§ 8 Abs. 1 DLD). Kirchenpflegen müssen sich bei Problemen an diesen bzw. an die Dekanatsleitung als Organ des Kirchenrates wenden.
 - Auf Aufsichtsanzeigen muss der Kirchenrat als Aufsichtsinstanz eintreten. Er kann Massnahmen mit sofortiger Wirkung ergreifen.
 - Eine Entlassung aus dem ordinierten Dienst ist nur als Disziplinar massnahme durch den Kirchenrat möglich. Die Kirchenpflege kann aber bei den Gesamterneuerungswahlen auf eine Wiederwahlempfehlung verzichten. Auch hier ist es ratsam, Probleme früh und offen anzusprechen und allenfalls eine externe Beraterin oder einen externen Berater für das Konfliktmanagement beizuziehen.
-