Transfertexte Theorie + Praxis – Schriftenreihe der EHB

8

Hannah Schwarz

Selbstmanagement und Rollenverständnis von Pfarrpersonen

Unterstützungskonzepte der EKD-Jahresgespräche im Vergleich

EVANGELISCHE HOCHSCHULE BERLIN

1. Auflage 2022

Transfertexte Theorie + Praxis – Schriftenreihe der EHB

Band 8

Selbstverlag Evangelische Hochschule Berlin (EHB) In Zusammenarbeit mit der Liga der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege Berlin

Umschlaggestaltung: Eva Weyer. Foto: Pierre-Yves Dalka.

CC BY-NC-ND 4.0 International

Vorwort zur Schriftenreihe

Abschlussarbeiten, ob Diplom-, Bachelor- oder Masterarbeiten, beinhalten ein hohes Potential für den Austausch zwischen Hochschule und Praxis, sie bilden seit jeher eine wichtige Schnittstelle zwischen Studium und beruflichem Einstieg. Viele Studierende finden in dem Handlungsfeld eine Arbeitsstelle, das sie in ihrer Abschlussarbeit behandelt haben. Die Abschlussarbeit ist hier eine wichtige Referenz. Aber bereits im Vorfeld zeigt sich, dass die im Studium gesammelten praktischen Erfahrungen häufig die Wahl des Themas mitbestimmen. Die Studierenden stoßen in der Arbeit auf Handlungsbedarf, auf Schnittstellenprobleme in der Hilfeversorgung, sie entwickeln Ideen für neue Handlungskonzepte, werfen Fragen zu Wirkung und Erfolg in den verschiedenen Sozial- und Gesundheitsberufen auf, analysieren Effektivität und Effizienz des fachlichen Handelns etc. Sie formulieren hieraus eine Fragestellung, der sie in ihrer Abschlussarbeit, meist in Form einer empirischen Untersuchung, nach-gehen und stellen allein dadurch einen hohen Praxisbezug her. Es entstehen mitunter sehr schöne Arbeiten, die mit ihren kritischen Analysen, Handlungsempfehlungen, Konzeptionen und Modellentwürfen für die Praktiker lesenswert wären – allein: ein systematischer Zugang für einen breiten Leser_innen- und Interessent_innenkreis fehlt. In der Regel wird die Arbeit lediglich an die beteiligten Träger und sozialen Dienste weitergereicht, die beispielsweise bei der Vermittlung von Interviewpartner_innen, Mitarbeiter_innen oder Klient_innen, behilflich waren. Daraus lässt sich die berechtigte Frage ableiten: Wie kann verhindert werden, dass diese Arbeiten häufig ungelesen, unbeachtet „in der Schublade verschwinden“, oder wie können diese nützlichen Arbeiten der Praxis zugänglich gemacht werden? Genau hier liegt der Ansatzpunkt für diese, von der Evangelischen Hochschule Berlin (EHB) in Kooperation mit der LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege Berlin (LIGA) vorgelegte Schriftenreihe, die besonders gelungene und praxisrelevante Abschlussarbeiten als „Handreichungen für die Praxis“ publiziert. Gleichzeitig wird mit dieser Reihe die Förderung des Austausches mit der Praxis abgestrebt. Die Verantwortlichen setzen auf Impulse aus der Praxis, die aktiv auf einen aktuellen Forschungsbedarf und auf Schlüsselthemen hinweisen und gegebenenfalls auf die Bereitschaft einzelner Träger, die Abschlussarbeit in Kooperation mit der eigenen Praxiseinrichtung zu ermöglichen.

Prof. em. Dr. Brigitte Wießmeier

(Projektinitiatorin, emeritierte Professorin für Soziale Arbeit an der EHB)

Wie ein erfahrener Praktiker der Sozialarbeit einmal sagte, richten sich die Lebenslagen von Menschen nicht nach den Sozialgesetzbüchern. Vielmehr müssten sich diese nach den Lebenslagen der Menschen richten! So ähnlich ist es auch mit der Weiterentwicklung der Theorie und Praxis. Die Theorien und Methoden der Sozialen Arbeit und verwandter Sozial- und Gesundheitsberufe werden weiterentwickelt. Dabei sind veränderte gesellschaftliche Problemlagen, aber auch neue gesellschaftliche Zielvorstellungen häufig der Anstoß. Die Sozial- und Gesundheitsberufe müssen sich

methodisch und theoretisch immer wieder auf neue Herausforderungen und Handlungsfelder einlassen. Der LIGA Fachausschuss Behindertenhilfe möchte das Vorhaben der Evangelischen Hochschule unterstützen,

CC BY-NC-ND 4.0 International

Abschlussarbeiten von Studierenden für einen besseren Austausch zwischen den Reflexionen und Praxisprojekten der Hochschule und den Alltagsfragen der Einrichtungen und Dienste im Sozial- und Gesundheitsbereich zu machen. Die zum Teil anspruchsvollen und inhaltsreichen Abschlussarbeiten verdienen es, in der Fachöffentlichkeit diskutiert zu werden. Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege zu Berlin unterstützen dieses Vorhaben gerne.

Reinald Purmann

(LIGA Fachausschuss Behindertenhilfe)

CC BY-NC-ND 4.0 International

Vorwort zu dieser Abschlussarbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit wurde im Sommersemester 2021 für den Studiengang Evangelische Religionspädagogik an der Evangelischen Hochschule Berlin angenommen. Die Autorin Hannah Schwarz wendet sich einem zentralen Thema kirchlicher Personalentwicklung zu. Wie können Pfarrer*innen in ihrer Rollenfindung unterstützt und vor Überforderung geschützt werden? Dabei wird die Bedeutung von individuellen Leitbildern betont, die sich Pfarrpersonen geben. Die Fragestellung ist eingebettet in die Reformprozesse der EKD seit den 90er Jahren, ebenso wie in den allgemeinen wirtschaftspsychologischen Diskurs. Monographien und Texte aus den letzten fünfzehn Jahren und aktuelle Internetquellen aus allen Landeskirchen bieten einen breiten Informationsfächer. Darüber hinaus führte die Verfasserin einige Expert*innengespräche, die auf interessante Weise in den Text eingebunden sind.

Das Jahresgespräch mit Pfarrer*innen, durchgeführt von Superintendent*innen wird als Werkzeug untersucht und speziell für den kirchlichen Kontext bewertet, rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen werden reflektiert. Zwei Varianten dieser Jahresgespräche werden genauer vorgestellt und auf ihre Brauchbarkeit hin reflektiert, das Konzept „Leading by Objectives“ (LbO) und ein komplexeres Modell, das unter dem Begriff der „Arbeitsfähigkeit“ zusammengefasst wird.

Im Anhang finden sich die Hinweise zu den Leitfäden für Jahresgespräche der einzelnen Landeskirchen. Dieses ist eine sehr gute Informationsquelle. Eigene Vorschläge für die notwendigen Kompetenzen von Superintendent*innen, eignen sich als Vorlage für Fortbildungen zu diesem Thema.

Insgesamt wird hier das Thema in einer für eine BA Thesis positiv auffallenden Breite und Tiefe erfasst. Ich wünsche dieser Arbeit viele Leser*innen.

Prof. Dr. Anne Grohn

Professorin für Psychologie an der Evangelischen Hochschule Berlin (EHB)

CC BY-NC-ND 4.0 International

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung ... 8
1.1 Motivation ... 9
1.2 Vorgehensweise ... 12
2. Klärung des Bedarfs seitens der Pfarrpersonen in Bezug auf Selbstmanagement und Rollenverständnis ... 14
2.1 Rahmenbedingungen für das Pfarramt in der EKBO ... 15
2.1.1 Aufgaben der Pfarrperson in der EKBO ... 17
2.1.2 Belastungsfaktoren im Pfarrberuf ... 19
2.2 Zwischenfazit ... 23
3. Ziele und Möglichkeiten des Jahresgesprächs ... 24
3.1 Die Konzepte des Jahresgesprächs ... 25
3.1.1 Das Jahresgespräch im wirtschaftlichen Umfeld ... 26
3.1.2 Das Konzept „Leading by Objectives“ (LbO) ... 27
3.1.3 Das Konzept der „Arbeitsfähigkeit“ ... 28
3.2 Das Jahresgespräch im kirchlichen Kontext ... 30
3.2.1 Die Entstehungsgeschichte der Jahresgespräche in der EKD ... 31
3.2.2 Das Jahresgespräch als Teil der Personalentwicklung in der EKD ... 33
3.2.3 Ziele des Jahresgesprächs in der EKBO und EKD ... 34
3.2.4 Rahmenbedingungen und rechtliche Grundlagen zu dem Jahresgespräch in der EKBO ... 35
3.3 Zwischenfazit ... 40
4. Vergleich der Konzepte „Arbeitsfähigkeit“ und „Leading by Objectives“ ... 41
4.1 Kritische Betrachtung der Konzepte in der Literatur ... 42
4.2 Vergleich der Konzepte im kirchlichen Kontext der EKBO und ELKB ... 43
4.2.1 Vorstellung des Leitfadens der ELKB ... 44
4.2.2. Untersuchung des Leitfadens der EKBO ... 45
4.2.3 Untersuchung des Leitfadens der ELKB ... 47
4.2.4. Vergleich der Konzepte in Bezug auf Entsprechung der Ziele des Jahresgesprächs ... 49
4.3. Empfehlung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit und Begründung der Entscheidung ... 52
5. Fazit ... 54
Quellenverzeichnis ... 57

1. Einleitung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Fragestellung: „Welches der in der EKD angewendeten Konzepte der Jahresgespräche ist am besten geeignet, Pfarrpersonen in den Herausforderungen ihres Selbstmanagements und Rollenverständnisses zu unterstützen?“

1.1 Motivation

Der Pfarrberuf nimmt eine zentrale Rolle in der Gestalt der heutigen Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) ein. Trotz schwindender Mitgliederzahlen nimmt für Pfarrpersonen keineswegs die Arbeitsbelastung ab. Das Gegenteil ist der Fall. Im Jahr 2013 gaben beispielweise über 75% der Pfarrpersonen der Ev.-Luth. Landeskirche in Braunschweig an, dass ihre Arbeitsbelastung in den letzten fünf Jahren gestiegen sei. Hauptgründe dafür seien unklare Aufgabenfelder und Arbeitszeiten, das Gefühl, ständig erreichbar sein zu müssen, Veränderungen durch Reformen oder Gesetzesänderungen und Druck durch vielfältige Ansprüche und Erwartungen, z.B. seitens der Gemeinde und der Kirchenleitung.[1] Dies sind nur einige Schlagwörter aus dem Arbeitsalltag einer Pfarrperson in Deutschland. Themen wie Burnout („Die Betroffenen reagieren mit depressionsähnlichen Symptomen, emotionaler Erschöpfung, mit resignativem Rückzugsverhalten und stark eingeschränkter Arbeits- und Leistungsfähigkeit [...], wobei dieser Zustand aus einer Phase dauerhaft vergeblicher Bemühungen resultiert, einem individuellen oder sozial normierten Professionalitäts- oder Leistungsideal gerecht zu werden. Der Verausgabungsprozess selbst, der zu chronischem Stress führt, ist mit einem schleichenden Ressourcenverzehr verknüpft. Dieser mache sich über typische Mechanismen wie nachlassende Distanzierungs- und Erholungsfähigkeit, Angststeuerung oder nachlassende kognitiv-mentale Leistungsfähigkeit bemerkbar.“ [2] oder Resignation sind keine Einzelfälle mehr, sondern haben sich zu einem besorgniserregenden Trend entwickelt.[3] Personen, die in „[...] hohen arbeitszeitflexiblen und handlungsautonomen Beschäftigungsverhältnissen“[4] und in Gebieten des Abstrakten mit Wissens-, Informations- und Kommunikationsvermittlung tätig sind, sind besonders gefährdet. Grenzen müssen selbst gesetzt werden, Erfolge sind schwerer messbar und die Fertigstellung aller Aufgaben scheint nie einzutreten. Zu dieser Personengruppe zählen insbesondere Menschen, die in Leitungspositionen arbeiten. Jene zeigen eine stärkere Neigung zu Überstunden und Selbstausbeutung. Davon sind Pfarrpersonen nicht ausgenommen.

Das breit vertretene Gefühl der Berufung und Verantwortung sowie das protestantische Arbeitsethos der Tüchtigkeit treibt sogar weiter dazu an, das Beste zu geben. Dieser Umstand bringt immer wieder Situationen hervor, in denen die Beteiligten über ihre Grenzen hinweggehen. Viele der Pfarrerinnen und Pfarrer zeigen einen schier unermüdlichen Einsatz. Doch die sogenannte „Eliasmüdigkeit“[3] zeigt, dass Pfarrpersonen immer öfter ihre Kraftreserven aufbrauchen und der Einsatz von Müdigkeit geprägt ist. Ich selbst wuchs als Pfarrerstochter in Südost-Brandenburg auf. Ich beobachtete und erlebte die Arbeitsbedingungen und ihre Auswirkungen auf die Hauptamtlichen der Region. Es bestürzte mich, wie teilweise Gesundheit, Familie und Arbeitszufriedenheit unter der Überlastung leiden. Seit knapp zehn Jahren beschäftigt mich die Frage, wie Pfarrpersonen systematisch entlastet bzw. in ihren

---

[1] Vgl. Schendel 2014, 4f.
[2] Moosbrugger 2012, 20f.
[3] Vgl. Menzel 2019, 406: Heyl 2003, 282.
[4] Moosbrugger 2012, 68.
[3] Vgl. 1. Könige 19,4-8. Die „Eliasmüdigkeit“ wird als eine alttestamentarische Form des erst später auftretenden Begriffs des „Burnouts“ angesehen. Der Begriff wird vor allem in kirchlichen Kreisen verwendet.

Herausforderungen unterstützt werden können. Die Bedeutung dieser Themen nahm mit zunehmendem ehrenamtlichen Engagement in der Kirche und dem Studium der Ev. Religions- und Gemeindepädagogik zu. Ich strebe den ordinierten Dienst in der Ev. Landeskirche Berlin-Brandenburg-Schlesische Oberlausitz (EKBO) an. Die Option der Berufswahl der*des ordinierten Gemeindepädagog*in zeigt die Relevanz für das Feld der Religions- und Gemeindepädagogik: Ordinierte Gemeindepädagog*innen arbeiten im gleichen Arbeitsfeld wie die klassischen Pfarrer*innen und sind ebenso mit den Herausforderungen konfrontiert. Im Verlauf der Arbeit spreche ich von beiden Berufsbildern als „Pfarrpersonen". Einige der Herausforderungen des Pfarrberufs lassen sich weder im kleinen Rahmen noch in naher Zeit lösen (z.B. demografischer Wandel, sinkende Mitgliederzahlen). Andere Aspekte (z.B. die Betreuung der Mitarbeitenden) sind im Rahmen der unmittelbaren Personalentwicklung optimierungsfähig. Deswegen möchte ich hier ansetzen. Es gibt im Bereich der Personalentwicklung eine Vielzahl von Möglichkeiten, die Menschen in ihren dienstlichen Herausforderungen unterstützen sollen. Dabei ist das Jahresgespräch (auch genannt: Orientierungsgespräch, Personalentwicklungsgespräch, Mitarbeitenden(jahres)-gespräch, Regelmäßiges Pfarrdienstgespräch oder Jahresentwicklungsgespräch) ein kleines und recht anfälliges Instrument. Es wird alle ein bis zwei Jahre zwischen Superintendenten*in [4] und Pfarrperson durchgeführt. Dabei müssen viele Faktoren für ein gelingendes Gespräch zusammenkommen. Ebenso ist die Fokussierung auf Selbstmanagement und Rollenverständnis keineswegs in allen Gesprächskonzepten des Jahresgesprächs selbstverständlich. Also warum dieses Instrument mit dieser Themenfokussierung?

Mir stehen Situationen vor Augen, in denen Pfarrperson unter einem inneren Zwiespalt litten. Auf der einen Seite sehen sie die vielfältigen Nöte und Anknüpfungspunkte für die Kirche in ihrer Stadt/ihrem Dorf. Auf der anderen Seite sehen sie ihre begrenzten Ressourcen und die bereits vielfältigen Aufgaben und Erwartungen im Arbeitsalltag. Diese scheinen keine weiteren Kapazitäten für Projekte zuzulassen, die auf diese Nöte konkreter eingehen könnten. Die hohen Ansprüche, die teilweise von den Pfarrperson selbst, aber auch durch ihr öffentliches Amt in Kirche und Stadt/Dorf an sie herangetragen werden, müssen im Arbeitsalltag ins Handeln übersetzt werden. Bei der diesbezüglichen Reflexion hat das Verständnis der eigenen Rolle m.E. eine große Relevanz. Denn die Entscheidung der Schwerpunktsetzung oder auch das Aushalten der Folgen einer fehlenden Schwerpunktsetzung haben große Auswirkungen darauf, wie der Arbeitsalltag und das eigene Leben gestaltet werden. Die Wahl des Jahresgesprächs leitet sich aus folgenden Punkten ab: Die Rolle der Leitung von Pfarrpersonen begleitete mich schon früh in der Thematik der Unterstützung von Pfarrpersonen. Das Jahresgespräch schafft einen wiederkehrenden Rahmen eines solchen direkten Leitungshandelns in der Interaktion von Superintendent*in und Pfarrperson. Außerdem war es eines der frühen Instrumente, die infolge des Reformdrucks 1990 in der Personalführung eingesetzt wurden. Die Literatur diesbezüglich zeugt von großen Erwartungen an die Professionalisierung und Verbesserung von kirchlichem

[4] Superintendent*innen haben in der EKD die Leitung eines Kirchenkreises, also die Verantwortung für die Zeugnis- und Dienstgemeinschaft. Das Amt wird von einer Pfarrperson ausgefüllt und gehört in der Organisation der Kirche u.a. zu der sogenannten Mittleren Ebene. In anderen Landeskirchen wird dieses Amt üblicherweise unter den Namen: Dekan*in, Probst*Pröpstin, Kreisoberpfarrer*in ausgeführt.

Leitungshandeln.[5] In der Praxis zeigte sich allerdings eine breite Streuung in der Qualität. In den verschiedenen Leitfäden der Jahresgespräche in der EKD wird vor allem das Konzept „Leading by Objectives“ verwendet. Die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (ELKB) hat jedoch in den letzten Jahren ihren Leitfaden nach dem Konzept der Arbeitsfähigkeit überarbeitet. In dieser Arbeit soll herausgearbeitet werden, welcher der beiden Ansätze besser geeignet ist, um den Herausforderungen von Pfarrpersonen in Rollenverständnis und Selbstmanagement zu begegnen. Am Ende der Arbeit soll eine Praxisempfehlung eines Konzepts für das Jahresgespräch in der EKBO ausgesprochen werden. Diese kann Zuständigen und Rahmengebenden für die Entwicklung der Konzepte Anhaltspunkte für die Entscheidungen in der Konzeptionierung und Überarbeitung der Jahresgespräche geben.

[5] Ceconi 2015, 247f.: Hartmann 2004, 28.

1.2 Vorgehensweise

Aufgrund meiner bisherigen Prägung und dem Interesse an der EKBO als zukünftige Arbeitsgeberin werde ich meine Arbeit mit einem Fokus auf deren ländliche Region schreiben. Hinzu kommt, dass die EKBO schon länger mit den Herausforderungen von schwindenden Mitgliederzahlen und der nachlassenden Popularität der Kirche konfrontiert ist. Somit hat sie, aufgrund des frühen Handlungsdrucks, schon einen Erfahrungsschatz an Neuansätzen in der Gestaltung der Kirche aufgebaut. Nähere Informationen über die Hintergründe des neuen bayrischen Konzepts sowie die derzeitige Lage der ELKB fließen in diese Arbeit nicht mit ein. Es wird lediglich auf das verwendete Konzept eingegangen. Für eine Untersuchung der beiden Konzepte des Jahresgesprächs wurden drei Hauptmaterialquellen ausgewählt: 1. Fachliteratur, die die jeweiligen Konzepte behandelt, 2. Ergänzende Interviews mit Beteiligten in der Entwicklung, Fortbildung und Durchführung der Jahresgespräche in der ELKB und EKBO[6] und 3. Leitfäden der Jahresgespräche in der ELKB und EKBO. Die Leitfäden des Jahresgesprächs dienen sowohl der Praxis als auch der Fortbildung von Superintendent*innen als Grundlage. Diese Fortbildungen werden in verschiedenen Formaten der Bildung (z.B. Schulungen, Weiterbildungen etc.) angeboten. In dieser Arbeit werde ich dafür einheitlich den Titel „Fortbildung“ verwenden, da es größtenteils um Fähigkeitsausbau bei kirchlichen Mitarbeitenden von schon Praktiziertem geht.[7]

Bei der Recherche dieser Arbeit führte ich verschiedene Interviews mit Beteiligten aus dem Feld der Jahresgespräche, um ein lebendigeres und umfassenderes Bild des Instruments auf den verschiedenen Handlungsebenen (Fortbildende, Durchführende (Superintendent*innen) und Teilnehmende (Pfarrpersonen)) zu erlangen. Für einen besseren Überblick über die Durchführung der Jahresgespräche in der EKD wurden zudem die verschiedenen Leitfäden der Landeskirchen durch Internetrecherche und Anfrage per E-Mail zusammengetragen und stehen im Anhang zur Verfügung. Hinzu kommt eine Zusammenstellung von Kriterien und Quellen für eine gute Vorbereitung auf das Jahresgespräch.

Doch bevor die Auswertung des Materials vorgestellt wird, wird in Kapitel 2 zunächst geprüft, inwiefern Bedarf in den angeführten Bereichen des Selbstmanagements und Rollenverständnisses bei Pfarrpersonen vorliegt. Dabei soll deutlich werden, welche Herausforderungen den Arbeitsalltag merklich prägen und wo es einer Unterstützung in der Lösungsfindung bedarf. Aus diesen Bedarfen werden Kriterien entwickelt, die zum späteren Vergleich der Konzepte herangezogen werden. Es ist weit verbreitet, im Zusammenhang mit Selbstmanagement vor allem über „Zeitmanagement“ zu sprechen. Dieser Begriff ist in der Literatur umstritten, da man nicht über die Zeit, sondern nur über sich selbst verfügen kann. Deswegen werde ich in dieser Arbeit den Begriff des Selbstmanagements verwenden.[8] Kapitel 3

---

[6] Dazu zählen Mitarbeitende von der Führungsakademie für Kirche und Diakonie (fakd), dem Theologischen Studienseminar der VELKD in Pullach, der Gemeindeakademie Rummelsberg und des Instituts für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS). Hinzu kommen Erfahrungen von zwei Superintendent*innen (Menard und Schürer-Behrmann) und einer Pfarrperson (Erichsen) aus der EKBO.

[7] Rein 2010, 193.

[8] Jäger 2007, 13ff.

überprüft, inwiefern das Jahresgespräch auf diesen Bedarf eingehen kann. Dabei werden die Konzepte („Leading by Objectives“ (EKBO) und das Konzept der Arbeitsfähigkeit (ELKB)), die Historie, Ziele sowie die Methodik des Jahresgesprächs selbst vorgestellt. In Kapitel 4 wird anschließend untersucht, inwiefern die beiden Konzepte auf die Bedarfe von Pfarrpersonen eingehen und welches dafür besser geeignet ist. Daraufhin soll eine Empfehlung für eines der Konzepte ausgesprochen werden. Zuletzt folgt das Fazit der Arbeit und eine Empfehlung an die Gestaltung des Jahresgesprächs in der EKBO.

2. Klärung des Bedarfs seitens der Pfarrpersonen in Bezug auf Selbstmanagement und Rollenverständnis

Dieses Kapitel soll den Bedarf nach Unterstützung der Pfarrpersonen im Arbeitsalltag untersuchen. Dabei wird sich auf Herausforderungen im Bereich des Selbstmanagements und Rollenverständnisses beschränkt. Dieser Bedarf bildet die Grundlage dafür, worauf ein Jahresgespräch eingehen sollte, das in diesen Themenfeldern unterstützen möchte. Basis für diese Untersuchung ist die Literaturrecherche aus aktuellen Fachbüchern der Praktischen Theologie und Systematik sowie Studien, die im Rahmen der EKD in Bezug auf Pfarrpersonen und deren Belastungen durchgeführt wurden.

Die Herausforderungen in dem Bereich des Selbstmanagements und Rollenverständnisses werden gesammelt. Anschließend wird bewertet, ob es genug Nennungen in der Literatur gibt, um von einer hohen Relevanz der Themen für Pfarrpersonen zu sprechen. Bei der Schilderung der Arbeitsbedingungen in der EKBO stützt sich diese Arbeit größtenteils auf Menzels Untersuchungen (2019) des Pfarrberufs in ländlichen Gemeinden in Ostdeutschland sowie offizielle Datenerhebungen der EKBO. Bei der Identifizierung der Herausforderungen werden Ergebnisse aktueller Studien im Pfarrberuf (Schendel (2014), Rohnke (2015), Magaard, Nethöfel et al. (2011)) herangezogen.

2.1 Rahmenbedingungen für das Pfarramt in der EKBO

2017 gab es in der EKBO 927 Pfarrer*innen (555 Pfarrer/372 Pfarrerinnen). Diese waren für 914.260 registrierte Gemeindemitglieder und 1.181 Gemeinden (Stand: 2020) zuständig.[9] Im Vergleich zu anderen Landeskirchen in der EKD besteht die EKBO aus einer hohen Zahl an Gemeinden, aber einer kleinen Zahl an Mitgliedern. Somit ist der Betreuungsschlüssel recht niedrig, allerdings oft räumlich weit ausgedehnt.[10][11] Häufig ist das Bild des Gemeindepfarrers[14] breit vertreten, während sich Pfarrerinnen mehr in Funktionspfarrstellen finden. Dennoch nimmt der Frauenanteil allgemein zu. Diese Entwicklung zeigt ein typisches Charakteristikum des Pfarrberufs: Er ist immer im Wandel und wird nicht nur theologisch, sondern auch gesellschaftlich und kontextuell geprägt.[12] Demzufolge braucht es laufend Reflexion, wie das Pfarramt aussehen und ausgestaltet werden sollte.

Menzel beschreibt die ländliche Region im Osten Deutschlands wie folgt: Die in der DDR betriebene Entkirchlichung, der demografische Wandel und der Strukturrückbau in der Region beeinflussen bis heute die Mentalität der Region sowie die Mitgliederzahlen der Kirchen. Als Antwort darauf bildete sich 2004 die weitläufige Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (EKBO) aus der Evangelischen Kirche der schlesischen Oberlausitz (EKsoL) und der Evangelischen Kirche in Berlin-Brandenburg (EKiBB).[13] Menzel beschreibt weiterhin treffend, dass das Pfarramt in der ländlichen Region eine Bühne bildet, auf der durch den starken Handlungsdruck durch schwindende und alternde Mitglieder neue Formate gedacht werden können und müssen. Anderseits wird die Arbeit durch weite Fahrtwege, häufiges Desinteresse an Kirche, knappe Finanzen und einen hohen Verwaltungsaufwand der vereinzelten, kleinen Gemeinden erschwert. Diese Einflüsse beeinträchtigen die Kommunikation, Kooperation und Vernetzung der Hauptamtlichen und Gemeinden allgemein. Pfarrpersonen können dadurch den Eindruck bekommen, dass sie größtenteils allein die aufkommenden Herausforderungen meistern müssen. Der hohe Einsatz bringt selten sichtbare und messbare Erfolge mit sich und kann das Gefühl der vergeblichen Mühe hervorrufen. Dies steigert das Risiko der Resignation oder des Burnouts.[14][15] Viele Schwierigkeiten sind dabei nicht auf die Kirche begrenzt, sondern beschäftigen die gesamte Bevölkerung in der Region.

Kleine Stellenanteile sollen eine möglichst hohe Wirkung erzielen und fordern effektives Arbeiten, um die Kirche möglichst präsent in dem Bewusstsein der Dorf-/Stadtgemeinde zu halten. Häufig werden die Stellenanteile einer Pfarrperson auf verschiedene Gemeinden aufgeteilt, was immer neues Einlassen auf die unterschiedlichen Begebenheiten vor Ort verlangt. Pfarrpersonen sind immer mehr auf die Unterstützung von Ehrenamtlichen und andere

---

[9] Vgl. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz 2017a.
[10] Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) 2020, 8f.
[11] Die Ev. Kirche in Hessen und Nassau hat bei einer ähnlichen Anzahl von Gemeinden 1.483.767 Kirchenmitglieder. In Baden-Württemberg sind es sogar knapp zwei Millionen. (ebd.) [14] Hier wird bewusst nur die männliche Form erwähnt.
[12] Vgl. Conrad 2013, 5f.
[13] Vgl. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hg.) 2020.
[14] Menzel 2019, 74ff.
[15] Menzel 2019, 16.

Berufsgruppen, wie Gemeindepädagog*innen angewiesen. Die Knappheit der Pfarrpersonen in der ländlichen Region wird daran deutlich, dass es mehr Ehrenamtliche in der Gottesdienstleitung gibt als hauptamtliche Pfarrpersonen. Außerdem fällt die Besetzung der ausgeschriebenen Stellen oft schwer.[16]

[16] Vgl. a.a.O., 191ff.

2.1.1 Aufgaben der Pfarrperson in der EKBO

> „Der protestantische Pfarrer ist eine merkwürdige Zwitterfigur. Der Ausbildung und der Amtstracht nach tritt er auf als Gelehrter. Durch die Art seiner Dienstleistungen gehört er in die Reihe der Priester. In seinem theologischen Selbstverständnis möchte er am liebsten als Prophet agieren. Und die meiste Zeit verbringt er wahrscheinlich damit, die Rollen des kirchlichen Verwaltungsbeamten und des gemeindlichen Freizeitanimateurs zu spielen.“[17]

Natürlich kann man die Aufgaben einer Pfarrpersonen nicht pauschal festschreiben und diese Arbeit hat nicht das Ziel, alle Aufgabenbereiche des Pfarramts zu identifizieren. Die Aufgaben des herkömmlichen Gemeindepfarramts sollen betrachtet werden und daraus resultierende Herausforderungen des Berufs deutlich werden. Als Grundlage dieser Überlegungen dient das Pfarrbild, das sich systematisch an der Confessio Augustana (V. und XIV.) orientiert und sich vornehmlich auf die Verbreitung des Evangeliums und der Sakramente bezieht. Weitere Ausführungen, auf die sich das verwendete Pfarrbild stützt, finden sich in der Beschreibung des Pfarrdienstes in der EKBO[18] und der Aufgabenbeschreibung der EKD in ländlichen Räumen[19]. Bei der Betrachtung der Aufgaben von Pfarrpersonen (z.B. Seelsorge, Bildungshandeln, diakonisches Handeln, Verwaltungstätigkeiten, Aufgaben im Kirchenkreis etc.) wird deutlich, dass es sich um einen Beruf handelt, der ein breites Aufgabenspektrum und vielfältige Erwartungen mit sich bringt. Das „Tun“ und „Sein“ einer Pfarrperson ist eng verbunden. In der Auswertung der Studie zum Wandel des Pfarrbilds beschreibt Muhr-Nelson, dass die Persönlichkeit der Pfarrpersonen in der Ausübung der Aufgaben immer entscheidender wird. Die Pfarrperson ist die personifizierte Vertretung der Kirche im Ort und prägt mit ihrem Auftreten stark das persönliche Erleben von Kirche. Somit wird eine hohe Vertrauens- und Glaubwürdigkeit erwartet sowie eine hohe Messlatte an die Handlungen der Pfarrperson gelegt.[20] Das Pfarrdienstgesetz der EKD schreibt gewisse Aufgaben vor, doch genießen Pfarrpersonen dabei eine große Freiheit in der Ausgestaltung. Diese Autonomie bringt allerdings die Herausforderung mit sich, dass eigene Schwerpunkte und Begrenzungen gelegt werden müssen. Dabei müssen gewählte Schwerpunkte vor dem eigenen Gewissen und den prüfenden Blicken der Gemeinde und Vorgesetzten gerechtfertigt werden können. Neben den gewöhnlichen Aufgaben der Gewährleistung der Verkündigung, der Verwaltung der Sakramente und der geistlichen Leitung der Gemeinde beinhaltet das Pfarramt inzwischen Leitungsaufgaben aus dem Management. Darunter fallen vielfältige Verwaltungsaufgaben (z.B. Finanz-, Bau- und Friedhofsverwaltung), Fundraising und Gremienarbeiten.[21] Menzel erweitert die zusätzlich geforderte Kompetenzbreite von Pfarrpersonen um folgende Punkte: Wahrnehmung von Sozialräumen, Konfliktmanagement,

---

[17] Josuttis 1982, 9.
[18] Vgl. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz und Öffentlichkeitsarbeit im Evangelischen Medienhaus.
[19] Vgl. Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland 2007.
[20] Vgl. Muhr-Nelson 2015, S. 90.
[21] Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland 10.11.2010, §40.

Teamfähigkeit, Vernetzungsarbeit, Umgang mit (ständiger) Erreichbarkeit, Vermittlertätigkeit (z.B. zwischen Kirchbauverein und Gemeinde), Personalentwicklungskompetenzen, Aushalten der Spannung der Außenseiter- und Repräsentant*innenrolle des Ortes, Entdecken von Gestaltungsspielräumen, Abwägen von ziel- oder bedürfnisorientierter Arbeitsweise, Umgang mit verschiedenen Erwartungen und als Frau der Umgang mit Vorbehalten gegenüber Frauen im Pfarr-/Leitungsamt.[22] Weiterhin wird aus Sicht der Bevölkerung in der Region erwartet, dass die Pfarrperson an Wendepunkten oder besonderen Anlässen des Lebens in Amtshandlungen präsent ist.[23] Oftmals reicht es nicht aus, wenn eine*ein andere*r Vertreter*in der Gemeinde anwesend ist. Dies bringt viele Terminanfragen mit sich. Häufig muss dabei eine Auswahl getroffen werden, da nicht allen Anfragen nachgekommen werden kann. Hier zeigt sich wieder die geforderte Kompetenz für Pfarrpersonen, Schwerpunkte setzen zu können. Diese Auswahl wird maßgeblich durch das eigene Selbstverständnis und das Rollenverständnis als Pfarrperson beeinflusst.

[22] Menzel 2019, 213ff.
[23] Menzel 2019, 88: Schloz 2006, 87f.

2.1.2 Belastungsfaktoren im Pfarrberuf

Hauptgründe, die Schendel 2014 für die steigende Belastung der Pfarrpersonen anführt, sind zu einem großen Teil im Feld des Rollenverständnisses und der praktischen Ausgestaltung dessen (Selbstmanagement) angesiedelt. Der Begriff Rollenverständnis kommt aus der Sozialpsychologie. Den Begriff der Rolle beschreibt Grohn 2020 als „die subjektive Art und Weise eine Position ausfüllen zu wollen oder zu können."[24] Ein Mensch findet sich in seinem Leben i.d.R. in mehreren Rollen wieder. Der Begriff des *Rollenverständnisses* von Pfarrpersonen beinhaltet in dieser Arbeit Grohns Definition der Rolle und zusätzlich die eigenen und externen verknüpften Erwartungen und Aufgaben, die im Pfarrberuf wahrgenommen werden. Das Rollenverständnis ist also sowohl die Einschätzung, wie die eigene Arbeit verrichtet wird, in Anlehnung an die eigene Persönlichkeit, als auch die Zusammenstellung der Aufgaben, die im Pfarrberuf verrichtet werden „sollen". Den Prozess der Lebensgestaltung gemäß dieses Rollenverständnisses fasst Jäger im Begriff des *Selbstmanagement* zusammen. Dieser beschreibt den ganzheitlichen Ansatz einer gezielten, den eigenen Werten und Rollen entsprechenden, Entwicklung des Lebens. Das Selbstmanagement unterstützt dabei die praktische Umsetzung der eigenen Leitbilder/Ziele.[25][26] Dieser ganzheitliche Ansatz wird der engen Verbindung von Amt und Person im Pfarrberuf gerecht und soll in dieser Arbeit mit einem Schwerpunkt auf die Arbeitssituation angewendet werden.

Wie bereits beschrieben finden sich die *Belastungen* laut Schendel in unklaren Aufgabenfeldern und Arbeitszeiten, dem Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit (z.B. durch Residenz im Pfarrhaus), Anpassung an Neuerungen durch Reformen oder Gesetzesänderungen sowie dem Druck durch vielfältige Ansprüche und Erwartungen. Dieser empfundene Druck wirkt sich auf die Zeitgestaltung aus und lässt häufig wenig bis keine Zeit für Reflexion, (theologische) Weiterbildung, rekreative Maßnahmen, genügend Schlaf oder ausreichend Zeit mit dem sozialen Umfeld. Die Belastung wird zudem dadurch verstärkt, dass Pfarrpersonen dazu tendieren, dienstliche Problem- und Stressfaktoren privat und individuell zu bearbeiten.[27][28]

Dieser Umstand wird laut Klessmann durch das Familiaritätsprinzip und das Harmonieprinzip verstärkt. Das Bild einer harmonischen und gemeinschaftlichen Gemeinde wird angestrebt. Das kann neben vielen guten Aspekten dazu führen, dass Differenzen nicht ernst genommen, Abhängigkeiten verstärkt und Konflikte ignoriert werden bis diese (unkontrolliert) offen ausbrechen oder ein resignierter Rückzug gewählt wird. Notwendige Abgrenzungen finden aus Sorge um ein friedvolles Miteinander teils nicht statt.[29]

Magaard, Nethöfel et al. identifizieren in ihrer Studie in der Nordkirche ähnliche

---

[24] Grohn 2020, 3: Böhmer und Klappenbach-Lentz 2007, 65f.
[25] Vgl. Jäger 2007, 15.
[26] Vgl. Jäger 2007, 48f.
[27] Vgl. Schendel 2014, 4f.
[28] Interessant ist dabei die Beobachtung von Menzel, dass Pfarrpersonen, die einen egalitären Leitungsstil besitzen, weniger mit dem Problem des Zeitdrucks zu kämpfen haben. Durch die stärkere Einbeziehung der Ehrenamtlichen und des „Loslassen-Könnens" entsteht ein Gefühl der positiven Entbehrlichkeit, die Zeit für Reflexion und ähnliches erlaubt. Das paternalistische Führungsverständnis hat mit einer solchen Entbehrlichkeit häufig Schwierigkeiten. (Vgl. Menzel 2019, 474)
[29] Vgl. Klessmann 2012, 136ff.

Hauptstressfaktoren (ständiger Zeitdruck, zunehmende Arbeitsverdichtung, Erwartungen der Gemeinde/des Arbeitsumfelds, diffuse Aufgabentätigkeiten, Verwaltungsaufgaben) wie Schendel.[30] Es zeichnet sich ab, dass die Anforderungen nicht immer offensichtlich sind und die praktische Ausübung der geforderten Aufgaben nicht problemlos geschieht. Es liegt also ein Problem bei der theoretischen Anforderungssituation und der praktischen Ausgestaltung dieser im Pfarramt vor. Besonders große verwaltungstechnische Aufgaben passen nicht in das Berufsbild, das viele Pfarrpersonen haben. Menzel greift die genannten Belastungsfaktoren der Studien auf und erweitert sie durch emotional belastende Begegnungen/Thematiken, die Entgrenzung des Berufs und den hohen Vorbereitungsaufwand durch die Vertretung der eigenen Person durch Ehrenamtliche.[35] Diese Ergebnisse lassen ein Ringen um die korrekte und der eigenen Persönlichkeit entsprechende Ausgestaltung des Pfarrberufs erkennen. Das eigene Rollenverständnis wird durch die Schwerpunkte der Arbeit geprägt, die wiederum von den wahrgenommenen Aufgaben beeinflusst werden. Klessmann beschreibt in seinem Buch über das Pfarramt die Herausforderungen, die eigene Rolle im Pfarrberuf zu finden. Der Begriff der sozialen Rolle beschreibt die Schnittstelle der Erwartungen des Individuums und des sozialen Umfelds. Die vielen verschiedenen Rollen (z.B. Seelsorger*in, Prediger*in, Gruppenleiter*in, Verwalter*in u.v.m.), die mit den unterschiedlichen Aufgaben auftreten, müssen gleichzeitig voneinander getrennt und verbunden werden. Daraus folgt fast zwingend eine Rollendiffusion. Hinzu kommt, dass eine der Quellen, die als Grundlage für den Beruf gilt, die Bibel, selbst auslegungsbedürftig ist. Dies bringt ein zusätzliches fortwährendes Abwägen und Einordnen in den Berufsalltag mit sich und zieht sich durch die gesamte Historie des Pfarramts. Die zunehmende Relevanz der eigenen Persönlichkeit im Beruf verstärkt die Identitätsbrisanz.[31][32]
Die Thematisierung und zentrale Stellung dieser Herausforderungen ist nicht neu. Dubied ging 1995 darauf ein, dass die Außenzuschreibung, das eigene Berufsverständnis und die tatsächlich ausgeführten Tätigkeiten oft weit auseinandergehen. Die großflächig auftretende Identitätskrise zieht sich durch diese enge Verschränkung der Person und des Berufs durch alle Lebensbereiche und erlangt damit ein großes Ausmaß. [33][34] Pachmann identifiziert unterschiedliche Handlungsreaktionen von Pfarrpersonen, wenn die Rollen nicht gelingend miteinander verbunden werden können: die extreme Selbstreflexion/Selbstbezogenheit, das Ausblenden der Spannung, das Gefühl des Nie-Gerecht-Werden-Könnens, die starke Trennung von Amt und Person oder das Verschwinden eines Anteils gegenüber dem anderen.[40]
Nicht jede Pfarrperson empfindet eine solche Spannung im Umgang mit der Pfarrrolle/den Pfarrrollen. Jedoch zeigt die häufige Nennung in der Literatur die Relevanz für einen nicht zu unterschätzenden Anteil der Pfarrpersonen. Menzel vertritt die These, dass die

[30] Magaard et al. 2011, 4.
[35] Menzel 2019, 390ff.
[31] Vgl. Klessmann 2012, 98ff.
[32] Vgl. A.a.O., 209ff.
[33] Vgl. Dubied 1995, 163f.
[34] Typische Rollenzuschreibungen sind außerdem: der*die Hirt*in, der*die Priester*in, der*die Spiritual*in, der*die Prophet*in, die Hebamme, der*die Diener*in, der*die Helfer*in, der*die Freund*in, die*der alte weise Frau*Mann (Vgl. Klessmann 2012, 211ff.)
[40] Vgl. Pachmann 2011, 105f.

Übereinstimmung des eigenen Leitbildes im Pfarramt mit der erlebten Realität vor Ort eine starke Kraftressource für die Pfarrperson darstellt. Diese/s Leitbild/er können das Rollenverständnis beinhalten. Umgekehrt zeigt sich eine hohe Belastung, wenn das Rollenverständnis nicht mit der erlebten Realität vereinbar ist.[35] Rohnke unterstützt diese Aussage, dass eine derartige Übereinstimmung die Arbeitszufriedenheit und damit die arbeitsbezogene Gesundheit fördert. Ein weiterer Punkt, der seiner Meinung nach die arbeitsbezogene Gesundheit unterstützt, ist die berufliche Entwicklung. Diese Möglichkeit wird, trotz hoher Qualifikation, von Pfarrpersonen als gering eingeschätzt. Erworbene Fähigkeiten von Fortbildungen können oft nicht befriedigend eingesetzt werden. Das hohe Engagement seitens der Pfarrperson zeigt nur selten sichtbare Erfolge, was zu einer Resignation führen kann. Dieser Trend wird durch wenig Aussicht auf Veränderung durch berufliche Entwicklung unterstützt.[36] Derartige Belastungen bleiben oft nicht ohne *Folgen*. Die genannten sowie weitere Herausforderungen im Pfarrberuf hinterlassen Spuren in der physischen und psychischen Gesundheit der Pfarrpersonen. Dabei zeichnet sich laut Menzel zurzeit keine größere Burnout-Rate im Pfarrberuf ab als in anderen vergleichbaren Berufen.[37] Zieht man Moosbruggers Arbeit zur Selbstausbeutung hinzu, zählt der Pfarrberuf durch seinen großen Kontrollspielraum, die hohe Arbeitsintensität und die unscharfe Aufgabenbeschreibungen, zu den Berufsgruppen, die eine höhere Tendenz zur Selbstausbeutung und Burnout-Gefährdung haben. Handlungsbedarf besteht trotz alledem, da gesundheitliche Beeinträchtigungen und Depersonalisierung in und durch die Arbeit keine Ausnahmefälle mehr sind.[38] Da die Arbeitsbelastung weiterhin zunimmt, könnte der Anteil in Zukunft weiter steigen. Es zeigt sich also Handlungsbedarf für die Dienstvorgesetzten, um Pfarrpersonen in Prozessen der Rollenfindung (z.B. durch Schwerpunktsetzung, Dienstvereinbarungen etc.) zu unterstützen.

Rollenkonflikte treten dann auf, wenn 1. die Rolle anders interpretiert wird als die vorherrschende Meinung es vorgibt, 2. die zu verbindenden Rollen nicht kompatibel sind, 3. unterschiedliche Erwartungen an die gleiche Person/Rolle herangetragen werden oder 4. die Einschätzung der Situation, die die einzunehmende Rolle definiert, unterschiedlich ausfällt.[39] Solche Situationen traten in den bisherigen Ausführungen öfter auf. Aus derartigen Rollenkonflikten kann sich eine stärkere Herausforderung im Selbstmanagement ergeben, da der Versuch unternommen wird, diesen teils widersprüchlichen Erwartungen gerecht zu werden. Dies kann durch Mehrarbeit, Eingehen von Kompromissen, dem Verlieren in Einzelaufgaben o.Ä. geschehen.

Mögliche *Hilfsansätze* könnten klare und früh kommunizierte Aufgabenbeschreibungen sein, die bei/vor Dienstantritt mit den eigenen Leitbildern abgeglichen und gemeinsam aktualisiert

[35] Vgl. Menzel 2019, 456ff.
[36] Rohnke 2015.
[37] Vgl. Menzel 2019, 404.
[38] Bei einer Untersuchung in der Badischen Landeskirche 2009 waren 20% der Pfarrpersonen von Gesundheitsstörungen betroffen, die durch Stress hervorgerufen wurden und medizinisch relevant waren. Eine andere Studie von Heyl (2003) zu Belastungspotentialen von Pfarrpersonen zeigte, dass 17 % eine hohe emotionale Erschöpfung und 22% niedrige persönliche Erfüllung im Beruf empfanden. (Vgl. Menzel 2019, 404ff.: Heyl 2003, 158ff.)
[39] Klessmann 2012, 208.

werden können. Andererseits braucht es Hilfestellungen, die im Laufe des Dienstes die Vereinbarkeit von Rollenverständnis und praktischer Realität unterstützen. Ein weiterer Anhaltspunkt für diese These findet sich im Leitfaden der Jahresgespräche der Ev. Landeskirchen Westfalen, an dem sich weitere Landeskirchen in der Praxis orientieren: Hier werden die Leitbilder bzw. das eigene Rollenverständnis im Kontext anderer Arbeitszusammenhänge reflektiert und explizit thematisiert.[40] Ein einheitliches ausdifferenziertes Pfarrbild, das den Alltag strukturiert, kann nicht vorgegeben werden. Vielmehr sollten Pfarrpersonen persönlich darin unterstützt werden, die eigene Rolle im Pfarrberuf zu finden. Diese These unterstützt Menzel in einem Hilfsansatzvorschlag zur Unterstützung bei der eigenen Leitbildfindung.[41]

Ein unterstützender Ansatz zu der Rollenklärung kann die Stärkung des *Selbstmanagements* sein. Dabei sollen Pfarrpersonen ausgerüstet werden, um ihren Berufsalltag selbst aktiv zu gestalten und nicht nur den herangetragenen Erwartungen, die teilweise miteinander in Spannung stehen (z.B. Vorgesetze*r und Seelsorger*in), versuchen zu genügen. Neben der Schwerpunktsetzung können auch Techniken aus der Psychologie angewendet werden, um die eigene Zeiteinteilung zu verbessern und dabei persönliche Bedürfnisse nicht zu ignorieren (z.B. nach Pause, Reflexion, Bewegung o.Ä.). So könnten Pfarrpersonen selbst Verantwortung in diesem Bereich übernehmen, um Stress zu reduzieren und eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die schonend mit den eigenen Ressourcen umgeht. Das Selbstmanagement kann bei der praktischen Umsetzung der eigenen Rolle helfen.

Man könnte hier einwenden, dass Pfarrpersonen ein überproportionales Hilfsangebot bekommen würden und Vorgesetzte nicht für das Selbstmanagement der Angestellten zuständig sind. Allerdings zeigt sich auch in der Wirtschaft die zunehmende Inanspruchnahme von Angeboten des Coachings, der Supervision u.v.m. Diese Angebote helfen u.a. gerade bei Fragen der eigenen Rollenfindung und der Gestaltung des eigenen Berufsalltags. Die Fürsorge für das Personal, die über fachspezifische Fortbildungen hinaus geht, wird als wichtige Ressource für die Arbeitszufriedenheit und damit nicht zuletzt der Arbeitsqualität gesehen. Mentzel et al. führen an, dass selbst bei der Erfüllung von Sachaufgaben immer Menschen beteiligt sind. Diese müssen in ihren Bedürfnissen und Eigenheiten wahrgenommen und betreut werden.[42] Dabei geht es im Pfarrberuf weniger um die Quantität der Zahlen, sondern um die Qualität der Begegnung. Dies würde sogar noch eine stärkere Fokussierung auf die Förderung der personellen Führungsaufgaben zulassen.

[40] Vgl. Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen 2016, 10ff.
[41] Vgl. Menzel 2019, 493f.
[42] Mentzel et al. 2012, S. 13.

2.2 Zwischenfazit

Die einbezogene Literatur weist vielfache Nennungen des Rollenverständnisses und Selbstmanagements auf. Außerdem wird deutlich, dass in diesem Feld Herausforderungen für Pfarrpersonen bestehen. Dabei zeigte sich, dass diese Herausforderungen teils zu Überforderung führen, die sich negativ auf die Gesundheit der Pfarrpersonen auswirkt. Es bedarf dann an Unterstützung, diese Herausforderungen zu bewältigen.
Herausforderungen im Bereich des Rollenverständnis finden sich dabei in:

I. Findung eigener Leitbilder bzw. Vereinbarkeit der *eigenen Leitbilder* mit der vorgefundenen Realität (Umgang mit Erwartungen).
II. *Zeitdruck*. Es scheint nicht genügend Zeit zu geben, die Aufgaben zu erledigen.
III. *Entgrenzung der Aufgabenfelder* durch aufgeteilte Stellenanteile (z.B. Zuständigkeit für verschiedene Gemeinden), die einerseits jeweils volle Aufmerksamkeit wünschen. Andererseits wird durch die Zusammenlegung der Gemeinden von der Kirchenleitung ein hohes Maß an effizientem Arbeiten gefordert. Die geleistete Arbeit in den verschiedenen Gemeinden wird von Pfarrperson und Gemeinde oft als nicht ausreichend angesehen.
IV. *Ungenügende Zeit für Regeneration*, Reflexion und theologische Weiterbildung, da es zu viele andere Aufgaben gibt.
V. *Resignation* durch fehlende berufliche Entwicklungsperspektiven und schwer sichtbare/messbare Erfolge.

Es zeigt sich ein Bedarf bei Pfarrpersonen, die eigenen Leitbilder zu identifizieren und ihr Zusammenspiel mit der vorgefundenen Realität zu reflektieren. Dies bezieht sich auf die ersten vier Herausforderungen: *Welchen Erwartungen werde ich gerecht? Welche Schwerpunkte setze ich in meiner Arbeit? Was muss ich leisten? Wann ist es genug?* Bei Nichtübereinstimmung des eigenen Rollenverständnisses mit der Realität gilt es zu überlegen, welche Schritte gegangen werden müssen, um dieses Ungleichgewicht zu entschärfen. Dabei reicht es aber nicht, bei der theoretischen Überlegung stehenzubleiben, sondern braucht ggf. Unterstützung bei der praktischen Umsetzung (Selbstmanagement). Angestrebt wird dabei, dass Pfarrpersonen diese Herausforderung in Zukunft möglichst gut eigenständig angehen können. Eigene Leitbilder, die durch das Selbstmanagement im Leben wirksam werden und sich entwickeln dürfen, haben wiederum positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation (fünfte Herausforderung).
Das Thema des Selbstmanagements wird nicht namentlich erwähnt, doch ist es eine Kompetenz, die Pfarrberufe durch ihre hohe Autonomie unbedingt benötigen. Die oben genannten Punkte 2-5 erfordern das, was als Selbstmanagement subsumiert werden kann: die eigenständigen Grenzsetzungen, die Einteilung von Zeit und Aufgaben und die Selbstsorge.

3. Ziele und Möglichkeiten des Jahresgesprächs

Inwiefern kann und soll das Instrument auf die gesammelten Herausforderungen des zweiten Kapitels eingehen? Für die Beantwortung dieser Fragen wird das Jahresgespräch mit seinen Ursprüngen und Zielen beleuchtet. Außerdem werden die beiden in der EKD praktizierten Konzepte vorgestellt. Basis für die Erörterung ist jeweils die Literaturrecherche aus aktuellen Fachbüchern, Jahresgesprächsleitfäden sowie Büchern, die als Handreichungen für die Praxis dienen.

3.1 Die Konzepte des Jahresgesprächs

Der folgende Abschnitt dient der Vorstellung des Jahresgesprächs als Instrument der Personalentwicklung. Es werden der wirtschaftliche Ursprung sowie die zwei praktizierten Konzepte des Jahresgesprächs in der EKD vorgestellt. Dem dienen größtenteils das Handbuch von Mentzel et. al (2012), Benien (2007), Proske und Reiff (2016) und Giesert (2013) als Grundlage.

3.1.1 Das Jahresgespräch im wirtschaftlichen Umfeld

Das Jahresgespräch ist ein jährliches, geplantes Personalgespräch, das von dem*der direkten Vorgesetzten mit dem*der Mitarbeiter*in geführt wird. Ursprünglich kommt es aus der Wirtschaft und soll Lernprozesse von Organisationen unterstützen. Den Ursprung hat das Jahresgespräch in der Eignungsdiagnostik und der Ermöglichung von Beschwerden im Counseling. Es unterstützt dabei das Lernen am Arbeitsplatz und das Angehen von Herausforderungen in diesem Kontext. Dies geschieht durch einen distanzierteren Blick auf die Arbeitsumstände und kann reaktiv oder proaktiv geschehen. Die Personalabteilung kann dabei den*die zuständige*n Vorgesetzte*n unterstützen.[50]

Das Jahresgespräch verbindet laut Mentzel et al. mit dem Fokus auf das kommende Jahr drei der wichtigsten Mitarbeitendengespräche [43] der Personalführung: Das Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- und Förder- und Entwicklungsgespräch. Dies soll die separaten Formen der Mitarbeitendengespräche keineswegs ersetzen, sondern ergänzen. Die Mitarbeitendengespräche dienen vor allem der Kommunikation über sachliche Aufgaben, der schnelleren Bearbeitung bzw. Vorbeugung von Problemen, der Vertrauensförderung zwischen den verschiedenen Ebenen und der Beteiligung der Mitarbeitenden am betrieblichen Geschehen. Das Jahresgespräch ist eine Art des Mitarbeitendengesprächs und unterstützt ebenso diese Ziele.[44]

Bei der Gestaltung des Jahresgesprächs gibt es verschiedene Konzepte. Der Ansatz von Schmitz und Billen stellt ein Konzept ohne ausdrückliche Zielvereinbarungen vor, in dem die Mitarbeitenden in vier Schritten nach der Begrüßung das vergangene Jahr reflektieren und über hilfreiche Entwicklungen nachdenken. Dabei wird die Eigenbeteiligung und das Hinwirken auf eine höhere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden betont. Die Führungsperson bleibt dabei recht zurückhaltend und merkt sich die Vorschläge für zukünftige Pläne.[45] Weitere Ansätze, wie z.B. nach Benien (2008) oder Mentzel et al. (2012), folgen dabei dem Ansatz Führen mit Zielen („Leading by Objectives“ (LbO)), der eine stärkere Initiative der Führungsperson zulässt.

Generelle Themen des Jahresgesprächs sind aber in den meisten Konzepten der Rückblick, die Auswertung, das gegenseitige Feedback und der Blick in die Zukunft. Dabei führen die Fragen: Was kommt auf das Unternehmen und die*den einzelne*n Mitarbeitende*n zu, welche Ziele werden dabei verfolgt und was wird dafür an Ressourcen und Unterstützung benötigt? Dabei variiert die Einteilung des Gesprächs in Stufen. Nähere Informationen und Methoden zum Jahresgespräch werden im Kontext des kirchlichen Jahresgesprächs (Kapitel 3.2.) erläutert.

---

[43] Mentzel et al. verwenden den Begriff „Mitarbeitergespräch“. Aus Gründen der gendersensiblen Sprache wird im Folgenden der Begriff „Mitarbeitendengespräch“ verwendet.

[44] Vgl. Mentzel et al. 2012, 20.

[45] Vgl. Schmitz und Billen 2008, 59f.

3.1.2 Das Konzept „Leading by Objectives“ (LbO)

Mentzel et al. führen ein zweistufiges Modell des Jahresgesprächs an, das dem Ansatz „Management-by-objectives“ (Benien: „Leading-by-Objectives“) [46] folgt. Dieser Ansatz wird häufig im Kontext von Zielvereinbarungsgesprächen praktiziert. Grundsätzlich geht es dabei darum, quantitative und qualitative Ziele für einen bestimmten Zeitraum festzulegen und das gemeinsame Handeln in einer Organisation danach auszurichten. Während sich viele andere Führungskonzepte auf Teilaspekte der Mitarbeitendenführung beziehen, handelt es sich bei der Führung durch Ziele (LbO) um einen umfassenderen Ansatz. Zusammenarbeit bringt immer gegenseitige Erwartungen mit sich. Diese müssen verstanden und abgesprochen werden, um gemeinsam mit gebündelter Energie auf die Ziele[47] hinzuarbeiten. Dadurch soll effizienter und reibungsloser gearbeitet werden. Zur Überprüfung dieser Ziele wird zudem das Instrument der Mitarbeitendenbeurteilung eingesetzt.
Proske und Reiff bemerken zu dem LbO-Ansatz, dass eine kontinuierliche Begleitung, Beteiligung und Stärkung der Mitarbeitenden sowie eine erleichterte Steuerung dieser gewährleistet wird. Besonders stark wird bei ihnen die Betonung der Verbindung der Bedarfe und Ziele des Unternehmens und der Blick auf persönliche Ziele und Kompetenzen der Mitarbeitenden.[48][49]
Die kontinuierliche Begleitung durch das Gespräch prägt große zeitliche Abstände. Eine solche Begleitung ist also auf weitere Instrumente angewiesen, um diesem Ziel gerecht zu werden. Die Ziele werden größtenteils nach dem *Top-Down-Prinzip* vermittelt, also von der Führungsebene vorgeschrieben und dann lediglich in der Umsetzung individuell gestaltet.[50] Ein Beispiel eines Jahresgesprächs nach dem LbO-Ansatz findet sich in dem Kapitel zum Jahresgespräch in der EKBO (Kapitel 3.2.5.).

[46] Benien (2007) spricht davon als „Leading by objectives“ (LbO). Dieser Begriff ist im kirchlichen Raum geläufiger und wird im weiteren Verlauf der Arbeit verwendet.
[47] Dabei gibt es verschiedene Arten von Zielen: qualitative und quantitative Ziele, Standardziele, Problemlösungsziele, Innovationsziele, persönliche Entwicklungsziele (beinhalten Erhaltensziele und Veränderungsziele). (Vgl. Mentzel et al. 2012, 142ff.)
[48] Vgl. Proske und Reiff 2016, Was sind Jahres- und Zielvereinbarungsgespräche?
[49] Vgl. Proske und Reiff 2016, Sinn und Zweck dieser Gespräche.
[50] Vgl. Proske und Reiff 2016, Wie Sie Ziele formulieren.

3.1.3 Das Konzept der „Arbeitsfähigkeit“

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit wurde von den Forschern Juhani Ilmarinen und Jürgen Tempel in den 1980-ern im Feld der Arbeitswissenschaft und Sozialwissenschaft entwickelt. Es hat seitdem große Aufmerksamkeit erhalten und wurde in den letzten Jahren immer wieder aufgegriffen und weiterentwickelt. Die Darlegung des Konzepts orientierte sich schwerpunktmäßig an den wichtigsten Büchern, die bei der Einführung des neuen Leitfadens in der ELKB verwendet wurden: Giesert (2013) und Ilmarinen (2002).[51] Das Konzept der Arbeits-(bewältigungs-)fähigkeit („work-ability“) stellt sich die Frage: *Was hält einen Menschen arbeitsfähig?* Dabei betrachtet es die Bedingungen im Arbeitsleben und die notwendigen individuellen Entwicklungen, um diese erfolgreich bewältigen zu können. Es geht also um eine Balance zwischen den Arbeitsanforderungen und dem persönlichen Potenzial der Einzelperson. Ein Anstoß für die Ausarbeitung des Konzepts war der demografische Wandel und die älter werdende Belegschaft. Zu einer Beurteilung der Arbeitsfähigkeit wurde ein ABI-Fragebogen (Arbeitsbewältigungsindex (ABI))[52] entwickelt, der verschiedene Felder der Arbeitsfähigkeit untersucht. Dessen Ergebnisse können, durch eine Punkteskala von 7-49, Aufschluss geben, ob die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt, verbessert, unterstützt oder erhalten werden muss. Das Konzept benennt vier Aspekte der Arbeitsfähigkeit: Gesundheit, Ausbildung/Kompetenz, Werte/Einstellungen und Arbeit.[53] Diese Inhalte werden u.a. in der Methode des „Haus der Arbeitsfähigkeit“[54] dargestellt. Jeder Aspekt steht dabei für ein Stockwerk des Hauses. Das Haus steht auf der Basis des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und integriert darin die folgenden Stockwerke.[55]

Das erste Stockwerk behandelt die physische und psychische Gesundheit: Dabei soll die Stärkung und Mitgestaltung dieser durch die eigene Person gefördert werden. Dieses Stockwerk bildet die Basis für alle anderen. *Das zweite Stockwerk* betrachtet die Kompetenzen der Person: d.h. die Fähigkeiten, das Wissen zu haben, um die Anforderungen aus dem Beruf selbstständig bewältigen zu können. *Das dritte Stockwerk* ist laut Giesert die Seele der Arbeitsfähigkeit. Hier werden die Werte, Einstellungen und Motivationen reflektiert. Die „Ladung“ dieses Stockwerks entscheidet über die innere Haltung und Zufriedenheit bei der Arbeit sowie den Umgang mit Konflikten und Veränderungsprozessen. Im besten Falle ist dieses Stockwerk von Anerkennung, Wertschätzung und Vertrauen geprägt. Um eine positive Ladung des Stockwerks zu ermöglichen, sollten die Persönlichkeitsmerkmale, die bei der Arbeit gefordert werden, mit denen der Person stimmig sein. *Das vierte Stockwerk* ist das größte und betrachtet die Arbeit: Dafür wird die Arbeitsgestaltung und das Führungsverhalten thematisiert. Darunter zählt außerdem: Kooperation, Autonomie (Entscheidungsbefugnisse), Entlohnung, Sozialleistungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsstrukturierung und Sicherheit. In diesem Bereich haben Vorgesetzte eine hohe Verantwortung z.B. bei einer nötigen Umgestaltung.[56]

Darüber hinaus steht das Haus im Kontext der Familie, des persönlichen Umfelds, der regionalen

---

[51] Vgl. Dr. Schatz, Susanne (Leiterin der Gemeindeakademie Rummelsberg), Persönliche Kommunikation zum Thema der Literaturgrundlage des neuen Leitfadens der ELKB, 28.01.2021.

[52] Der ABI ist außerhalb des deutschen Sprachraums als WAI („Work-Ability-Index“) bekannt.

[53] Vgl. Ilmarinen et al. 2002, 166ff.

[54] S. Anlage 4

[55] Vgl. Giesert et al. 2017, 27.

[56] Vgl. Giesert 2013, 43ff.

[65] Giesert 2013, 81ff.

Umgebung und der Gesellschaft (Kultur, Gesetzgebung, Bildung und Sozialversicherung). Das Haus steht nicht isoliert, sondern wird von der Umgebung beeinflusst. Für die Untersuchung der Arbeitsfähigkeit einer Person oder einer Gruppe, sollten alle Aspekte bei der Betrachtung einfließen.[65] Die Einbettung des Hauses in seinem Kontext macht deutlich, dass die Arbeitsfähigkeit nicht vom restlichen Leben zu trennen ist, da dort wichtige Ressourcen, Stressfaktoren sowie übliche Handlungslogiken liegen. Jene beeinflussen die Ladung des Hauses stark und sollten nicht unbeachtet bleiben. Giesert führt in ihrem Buch 2011 an, dass die Arbeitsfähigkeit den größten Schatz im Erwerbsleben darstellt. Sie ist die Basis, um arbeiten zu können und zu wollen. Dabei steigert sie das Wohlbefinden und die Lebensqualität der Mitarbeitenden und gleichzeitig auch die Produktivität und Qualität der Arbeit, was im Interesse der Arbeitsgebenden liegt.[57]

Ilmarinen und Tempel beschreiben die Arbeitsfähigkeit als einen dynamischen, lebenslangen Prozess, der historische (individuelle Interessen bei Lebensführung/-planung) und planerische Dimensionen (unternehmerische Interessen/Konzepte) miteinbezieht. [58] Eine gelingende Arbeitsfähigkeit und Handlungsfähigkeit braucht das Miteinander von Führungskraft, Kooperation der Mitarbeitenden und individuelle Fähigkeiten der Einzelperson.[59]

[57] Vgl. Giesert 2013, 20: Ilmarinen 2006, 162.
[58] Vgl. Ilmarinen et al. 2002, 159ff.
[59] Vgl. Giesert 2013, 62: Tempel/Prause et al. 2005, 317-321.
[69] Lindner 2002, 253f.

3.2 Das Jahresgespräch im kirchlichen Kontext

Dieses Kapitel beleuchtet die Einführung des Instruments des Jahresgesprächs und dessen Zweck in der Kirche. Außerdem wird das Konzept des Jahresgesprächs in der EKBO vorgestellt. Dabei soll die Frage beantwortet werden, inwiefern das Jahresgespräch der Ort sein kann, um auf die ermittelten Bedarfe der Pfarrpersonen (s. Kapitel 2.1.4.) zu reagieren. Als grundlegende Literatur über die Ein- und Durchführung in der Kirche dienen vor allem Böckel (2014) und Ceconi (2015).

3.2.1 Die Entstehungsgeschichte der Jahresgespräche in der EKD

Der Reformdruck 1990 brachte mitunter eine Fokussierung auf das Personalmanagement und die Leitung der Kirche mit sich. Die Personalentwicklung sollte sich laut Kirchenleitung hin zu einer „systematischen Begleitung über die gesamte Zeit der aktiven Berufstätigkeit“[69] entwickeln.

Ab 1996 fingen in der Landeskirche Hannovers konkrete Diskussionen und Probeläufe zum Jahresgespräch an. In Kooperation mit einer Unternehmensberatung wurde das Instrument im kirchlichen Kontext entwickelt. Auch in anderen Landeskirchen wurde der Ruf laut, dass Menschen stärker in den Fokus gerückt werden sollten, da sie der Motor einer zukunftsfähigen Landeskirche sein würden. 2003 fand die Tagung der Ev. Akademie Loccum zum Thema „Personalentwicklung und Leitungsaufgaben in den Landeskirchen“ statt. Hier sollte das Thema EKD-weit vertieft und die Einführung und Erprobung reflektiert werden. Dabei ging der Impuls zum großen Teil von der Kirchenleitung aus. Bei der Ein- und Durchführung, den Rahmenbedingungen sowie bei der Verbindlichkeit des Jahresgesprächs gab es erhebliche Unterschiede in den Landeskirchen, obwohl alle dem Konzept „Leading by Objectives“ (LbO) folgten. Dabei nahmen sie meistens die Themen Rückblick, Feedback und Ausblick auf.[60][61]
In den folgenden Unterkapiteln (Kapitel 3.2.1.-3.2.3.) können durch diese enge Verbindung des LbO-Konzepts und der Einführungspraxis des Jahresgesprächs nicht immer beide Bereiche voneinander abgegrenzt werden, da sie sich gegenseitig beeinflussten. In dem Entwicklungsprozess des kirchlichen Jahresgesprächs war auch das Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) beteiligt. Dabei lag der Fokus darauf, die kulturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen der EKD zu untersuchen, da man mit dem Jahresgespräch eine Management-Methode aus der Wirtschaft in eine kirchliche Organisation einfügen würde. Durch den besonderen Auftrag und Aufbau der Kirche musste zunächst untersucht werden, wie das geschehen kann. Böckel identifiziert in diesem Kontext folgende Eigenheiten: Bei dem kirchlichen Jahresgesprächen wird auf die *nicht-materielle Anreize* gesetzt, um die Zielvorhaben umzusetzen. Es werden also weniger monetäre Belohnungen geboten, sondern eher ein wertschätzendes Klima und größere Gestaltungsfreiräume als in der Wirtschaft üblich sind.
Ein solches Vorgehen wird nun verstärkt auch in der Wirtschaft gewählt.[62] Durch das Jahresgespräch wird die Organisationslogik[63] der Kirche verstärkt. Insgesamt kann man bei der Übernahme von einer sachlichen Verschiebung sprechen, „bei der übliche organisationsbezogene Kontroll- und Sanktionsaspekte zugunsten von Wertschätzungs- und Bilanzierungsaspekten in den Hintergrund treten.“[74] Das Jahresgespräch ist also weniger ein Kontroll- und Leistungsinstrument als mehr *Fürsorge und Zuwendung* im beruflichen kirchlichen Kontext.[64] Allerdings spiegelt diese Verschiebung ebenfalls neuere Erkenntnisse der allgemeinen Führungstheorie in Psychologie und Wirtschaft wider und ist nicht allein der

[60] Vgl. Pannen 2007, 30ff.
[61] Vgl. Schramm 2015, 472ff.
[62] Vgl. Personal-Wissen.de (Hg.) 2010.
[63] Organisation entspricht einer Struktur, die einen klaren Zweck/Ziel dient. Sie ist eher praktisch, rational und von klaren Aufgabenstrukturen/Zuständigkeitsbereichen geprägt. Eine Institution ist eher eine sinnproduzierende soziale Einrichtung, die auf die komplexeren menschlichen Bedürfnisse eingeht. Das Kirchenverständnis kann beides enthalten. (Vgl. Böhmer und Klappenbach 2007, 101f.)
[64] Böckel 2014, 525ff.

menschenwürdigenden kirchlichen Zuwendung zu verdanken.
Ceconi fügt hinzu, dass eine allgemeine Bestrebung bei der Einführung die Inszenierung einer kirchlichen Sozietät war, die bewusst einen Wandel in der Mentalität der Mitarbeitenden anstrebt, um deren Zufriedenheit in der Arbeit zu erhöhen. Dabei sollte eine strukturierte, wechselseitige Kommunikationsstruktur zwischen den Ebenen eingeführt werden. Außerdem sollten Wertschätzung und Wahrnehmung prägend sein, die dem Wert der*des Einzelnen als *imago Dei* Rechenschaft trägt. Bei der Erarbeitung erhoffte man sich, dass Konflikte früher und leichter bearbeitet werden können. Die Thematik trat allerdings seltener auf als erwartet. Weiterhin sollten die Zielvereinbarungen Erfolge messbar machen, Potentiale ausschöpfen und der Frustration Hoffnung entgegensetzen. Das Instrument sollte der Leitung dabei helfen effizienter, personalisierter und transparenter zu agieren.[65] Die Diskussion, welche Rolle die geistliche Leitung im Jahresgespräch spielt, ist bis heute nicht beendet.[66][67]
Die Einführung des Jahresgesprächs wurde von einigen Teilen der Pfarrpersonen kritisch gesehen, zumal sie v.a. von der Kirchenleitung umgesetzt wurde. Die Kritikpunkte am Führen durch Ziele von Messerli und Metz (Kapitel 4.1.) traten ebenfalls in der Kirche auf. Hinzu kamen laut Ceconi die Kritik an der teils unzureichenden Ausbildung der Superintendent*innen und Ausklammerung der kirchlichen Interaktionsformen, wie Spiritualität (z.B. Gebet).[68] Die vertrauensvolle Atmosphäre wird teils durch Sorge um später auftretende dienstrechtliche Konsequenzen gestört. Gelingt diese Atmosphäre, kann ein Ringen um die richtige Balance von Privatem und Arbeitskontext folgen. Grundsätzlich sollen die Jahresgespräche immer wieder überprüft und nachjustiert werden. Dies geschieht in der Regel separat in den Landeskirchen zu unterschiedlichen Zeitpunkten ohne eine einheitliche Regelung. Allgemein lässt sich in den letzten Jahren eine Grundtendenz der Qualifizierung von Mitarbeitenden und der stärkeren Betonung der Gesundheitsvorsorge erkennen.[69] Insgesamt verbreitete sich das Jahresgespräch aber sehr schnell, was für eine breite Akzeptanz in den kirchlichen Reihen spricht.

[65] Vgl. Ceconi 2015, 246ff.
[66] Vgl. Pannen 2007, 36f.
[67] Vgl. Böckel 2014, 525f.
[68] Vgl. Ceconi 2015, 311f.: Ceconi et al. 2007b, 189.
[69] Vgl. Wesenberg 2015.

3.2.2 Das Jahresgespräch als Teil der Personalentwicklung in der EKD

Das Jahresgespräch ist neben anderen Instrumenten ein Teil der Personalentwicklung. Zu dieser gehören auch: Coaching, Supervision, Hospitation, Mentoring, Fortbildung/Training, Kollegiale Beratung, Projektarbeit/Erweiterung des Arbeitsfeldes, Selbststudium und weitere Gesprächsformate (Konflikt-, Beurteilungs-, Feedbackgespräch etc.).[70] Dabei ist das Ziel, den Pfarrpersonen zu „helfen, die für den Dienst erforderlichen Gaben zu entdecken, zu fördern und zu entwickeln“[71]. In diesem Rahmen „können insbesondere regelmäßige Gespräche nach einer festen Ordnung durchgeführt und verbindliche Vereinbarungen über Ziele der Arbeit und über Maßnahmen der Personalentwicklung getroffen werden“. [72][73] Bisher ist die gezielte Personalentwicklung noch am Wachsen. Dabei war die Gründung des IPOS schon ein wichtiger Schritt.[84]

Klessmann kennzeichnet die Ziele der Personalentwicklungsmaßnahmen als Verbesserung des theologischen und methodischen Fachwissens sowie die kritische Reflexion der eigenen (Berufs-)Identität/Praxis und dabei das Bestreben, Übergänge gut zu gestalten und Rückmeldung zum beruflichen Auftreten einholen zu können.[85]

[70] Vgl. Jastrzembski 2011, 18ff.
[71] Pfarrdienstgesetz der EKD § 55 (2) Satz 1
[72] Pfarrdienstgesetz der EKD § 55 (2) Satz 2
[73] 2002 entstand das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision, aus dem 2010 das Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN (IPOS) entstand. (Vgl. Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN 2020)
[85] Vgl. Klessmann 2012, 328ff.

3.2.3 Ziele des Jahresgesprächs in der EKBO und EKD

Der Leitfaden des Jahresgesprächs in der EKBO folgt dem Ansatz „Leading by Objectives“ (LbO), also dem Führen durch Ziele. Dies entspricht dem üblichen Stand in der EKD. Fast alle Landeskirchen folgen dem gleichen Ansatz, der zu Beginn des neuen Jahrtausends eingeführt wurde. Somit bedingten sich, wie bereits erwähnt, Ziele und Konzept gegenseitig. Die übergeordneten Ziele des Jahresgesprächs in der EKBO sind die Steigerung bzw. Erhaltung der Arbeitszufriedenheit, die Stärkung der Zusammenarbeit und Arbeitsergebnisse sowie die Identifizierung und das Erhalten der beruflichen Fähigkeiten.[74] Dabei fällt auf, dass es bei all diesen Zielen um Ziele der Produktivität und Mitarbeitendenbindung geht. Deswegen gilt es kritisch zu reflektieren, inwiefern der Mensch und nicht nur seine Arbeit im Jahresgespräch thematisiert wird. Die Zielsetzung des Gesprächs in der EKBO würde bei einem, wie in Kapitel 2.1.4. beschriebenen, Bedarf durchaus eine Thematisierung des Rollenverständnisses und Selbstmanagements zulassen.

Ceconi identifiziert darüber hinaus folgende Ziele bei der EKD-weiten Einführung des Jahresgesprächs: Man erhofft sich, dass das Instrument die Bestrebungen, kirchliches (Leitungs-) Handeln zu professionalisieren und einheitliche Qualitätsstandards zu entwickeln, unterstützen würde. Dabei stehen stark die weichen Faktoren wie verbesserte Kommunikationsabläufe, gegenseitige wertschätzende Wahrnehmung der Ebenen, gegenseitige Feedbackfähigkeit, Arbeitszufriedenheit, starke Zielorientiertheit, Benennung von Misserfolgen/Erfolgen, Vorbeugung von Konflikten, Bindung an die Institution Kirche sowie die Identitätsstärkung im Vordergrund. Diese Themenbearbeitung braucht zunächst Zeit, soll sich aber in Zukunft positiv auf Arbeit und Abläufe der Kirche auswirken und somit lohnen. Außerdem wird ein besonderer Fokus auf die Mitarbeitenden gelegt und den zu bewältigenden Aufgaben ein klarer Rahmen gegeben.[75]

[74] Jastrzembski 2011, 7.
[75] Vgl. Ceconi 2015, 169ff.

3.2.4 Rahmenbedingungen und rechtliche Grundlagen zu dem Jahresgespräch in der EKBO

Die Akteur*innen des Jahresgesprächs sind v.a. auf der Kirchenkreisebene angesiedelt. Die Kirchleitung dient dabei als Arbeitsgeberin, die rahmengebende Entscheidungen trifft und im großen Kontext Personalplanung betreibt. Die Ausgestaltung der Zielvorgaben wird auf den „unteren“ Ebenen vor Ort vorgenommen. Somit kann der Kirchenkreis diese auf eigene Art ausgestalten. Das Konsistorium gewährleistet die Fortbildungen für die Superintendent*innen. Dabei werden diese an Einrichtungen weitervermittelt, die größtenteils außerhalb der EKBO liegen. Dies soll unter anderem der Vernetzung der Landeskirchen dienen, liegt aber auch an begrenzten Ressourcen. Die Vermittlung orientiert sich stark an den Interessen der Superintendent*innen.[76] Superintendent*innen sind zentrale Figuren in der Personalförderung von Pfarrpersonen. Ihnen obliegt sowohl die Dienst- als auch die Fachaufsicht und sie sind maßgeblich für die Ermöglichung der horizontalen beruflichen Entwicklung der Pfarrpersonen zuständig. [77] Die Fortbildungen der Leitungskräfte für die Jahresgespräche dauern einen halben bis drei Tage, in denen die Grundkenntnisse vermittelt werden. Auf dieser Basis können dann weitere Kompetenzen in anderen Fortbildungen ausgebaut werden. In einigen Landeskirchen sind die Einheiten zum Jahresgespräch in anderen, breiter angelegten Fortbildungen enthalten. In manchen Teilen der EKD werden sie nicht wahrgenommen bzw. wenig beworben.[78]
Jahresgespräche werden von der*dem Vorgesetzen organisiert. Für Pfarrpersonen der EKBO ist das die*der Superintendent*in oder das Konsistorium. Das Konsistorium unterstützt hierbei die Superintendent*innen in der Durchführung der Gespräche.[79] Grundsätzlich soll das Gespräch jährlich oder zumindest innerhalb von zwei Jahren unter vier Augen durchgeführt werden. Im Gespräch selbst gilt der Grundsatz der Vertraulichkeit. Dabei ist das Gespräch klar vom Alltagsgeschäft und anderen Gesprächsformaten (Seelsorgegespräch, Beurteilungsgespräch, Konfliktgespräch etc.) abzugrenzen. Sollten Themen aufkommen, die anderen Gesprächsformaten entsprechen, gilt es, das Jahresgespräch zu unterbrechen und an anderer Stelle nach Bearbeitung des aufgetretenen Themas wieder aufzunehmen.[80]

Die rechtliche Grundlage zu Jahresgesprächen ist recht vage. Das Pfarrdienstgesetz der EKD beschreibt in §55 Absatz 2 [81] inhaltlich das Jahresgespräch, ohne das Wort

[76] Vgl. Braeuer, Dorothea (Personalreferentin der Ordinierten Spezialseelsorge im Konsistorium der EKBO), Persönliche Kommunikation zum Thema der Fortbildungen der Superintendent*innen für das Jahresgespräch, 23.11.2020.
[77] Vgl. Jastrzembski 2011, 3ff.
[78] Diese Informationen wurden aus den Interviews mit den Beteiligten erschlossen. Eine Aufzählung der Gesprächspartner*innen findet sich im Anhang.
[79] Allerdings ist es möglich, dass die Durchführung auch von Ehrenamtlichen der Gemeindeleitung durchgeführt wird. Dies kommt jedoch sehr selten vor. Allgemein wird der Gemeindekirchenrat wenig in das Gespräch einbezogen. (Vgl. Ceconi 2015, 254ff)
[80] Vgl. Pannen 2007, 33f.
[81] „Maßnahmen der Personalentwicklung sollen Pfarrerinnen und Pfarrer in ihrem Dienst würdigen und helfen, die für den Dienst erforderlichen Gaben zu entdecken, zu fördern und zu entwickeln. Im Rahmen der Personalentwicklung können insbesondere regelmäßige Gespräche nach einer festen Ordnung durchgeführt und verbindliche Vereinbarungen über Ziele der Arbeit und über Maßnahmen der Personalentwicklung getroffen werden.“ (PfDG EKD §55 Abs. 2)

„Jahresgespräch“ zu nennen. Es wird lediglich gesagt, dass ein derartiges Gespräch Teil der Personalentwicklung ist und Pfarrpersonen an erforderlichen Maßnahmen teilnehmen müssen (Absatz 1). Für Mitarbeiter*innen im diakonisch-gemeindlichen Dienst ist das jährliche Jahresgespräch ein Angebot[82] während es für Mitarbeitende im Konsistorium verbindlich ist.[83] Außerdem ist es dem Pfarrverein nicht gestattet, bei Jahresgesprächen anwesend zu sein.[96] Weitere Angaben lassen sich bisher nicht in der Literatur finden. Außerdem wird eine Übersicht über die rechtlichen Grundlagen zum Jahresgespräch dadurch erschwert, dass es unter verschiedenen Namen in verschiedensten Gesetzestexten zu finden ist. Die karge Informationslage deutet auf eine lose Verankerung im Gesetz hin, die wenig konkrete Vorgaben für die Praxis gibt. Somit ist das Jahresgespräch zwar weit verbreitet, doch könnte dies stärker durch mündliche Vorgaben bzw. Werbung geschehen sein als durch die gesetzliche Verankerung. Superintendent*innen haben die Wahl, ob und wie sie dieses Gespräch durchführen.

[82] Vgl. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz 2018, §9 (2).
[83] Vgl. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz 2017b, §16 (3)
[96] Vgl. Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz 2015.

3.2.5 Ablauf und Methoden des Jahresgesprächs in der EKBO

Das Gespräch beschäftigt sich mit dem Arbeitsumfeld/-gegenstand der Pfarrperson. Dieses wird in der EKBO in sechs Schritten beleuchtet. Dabei sind dies Vorschläge und Leitlinien, an denen sich das Gespräch orientieren kann. Je nach persönlicher Relevanz kommen die verschiedenen Themen im Gespräch vor. Der folgende Abschnitt über den Ablauf des Jahresgesprächs orientiert sich an dem Leitfaden der EKBO. Es handelt sich bei diesem Konzept um ein Zielvereinbarungsgespräch nach dem Konzept „Leading by Objectives".[84] Das Konzept wird in dieser Arbeit mit der Erweiterung einiger Methoden ausgeführt, die in diesen Phasen des Jahresgesprächs von Nutzen sein können. Diese können über den LbO-Ansatz hinaus verwendet werden. Es handelt sich dabei um übliche Methoden in der Personalentwicklung bzw. Beratung. Weiterführende Informationen zu Literatur bzw. Methoden finden sich im Anhang dieser Arbeit.

0. Vorbereitung

Die Vorbereitungen für das Jahresgespräch haben einen großen Einfluss auf das Miss-/Gelingen des Gesprächs. Der*Die Vorgesetzte sollte in ausreichendem zeitlichen Abstand eine Einladung an die Pfarrperson schicken. Nach der Terminbestätigung sollten sich beide Gesprächspartner*innen individuell auf das Gespräch vorbereiten und für sich klären, welche Themen, Ziele und Fragestellungen sie in das Gespräch einfließen lassen wollen. Dabei kann eine Handreichung[85] behilflich sein. Darüber hinaus ist es sinnvoll, sich mental auf das Gespräch einzustimmen und die eigene Befindlichkeit zum Gegenüber zu klären. Dabei kann die Beziehungs- und Sachebene einfließen. *Gibt es etwas, das vorgefallen ist und mich/unsere Beziehung belastet? Was braucht es, um dieses Gespräch erfolgreich zu gestalten? Welche Themen spielen in unserer Beziehung eine Rolle?* Dabei können Ansätze wie das „Innere Team" und das Kommunikationsviereck von Schulz von Thun behilflich sein. *Was sage ich wie und wie stelle ich mich innerlich auf?* Außerdem kann es hilfreich sein, zu bestimmten Themen die Sichtweise des Gegenübers einzunehmen, um ein besseres Verständnis für die aufkommende Situation zu erlangen. Der Raum sollte so vorbereitet sein, dass Störungen unterbunden werden. Dabei gilt es, eine Konfrontationsstellung der Sitzgelegenheiten zu umgehen. Gemeinsam an einer Ecke zu sitzen, wäre dabei ein Lösungsansatz.[86]

1. Was ist der gegenwärtige Stand?

Zu Beginn bietet es sich an, eine angenehme Atmosphäre zu fördern und mit leichten Themen einzusteigen. Getränke und ggf. Snacks können dazu beitragen.[87] Sind die Beteiligten im Gespräch angekommen, wird zunächst das letzte Jahr betrachtet und gefragt, welche Erfolge und Misserfolge erlebt und rückgemeldet wurden. Schwerpunkte werden erläutert und reflektiert, wie die Kommunikation und Kooperation mit dem beruflichen Umfeld erlebt wurde. Diese Einschätzung soll von *beiden* Gesprächspartner*innen erfolgen. Die Reihenfolge kann im Gespräch festgelegt werden. Es geht in diesem Teil des Gesprächs darum, einen Überblick über die momentane Situation und die Entwicklungen im letzten Jahr zu erlangen. Wichtige

[84] Jastrzembski 2011, 8ff.
[85] S. Anlage 3
[86] Vgl. Benien 2008, 48ff.
[87] Vgl. Benien 2008, 244ff.

Methoden sind hier das aktive Zuhören, Feedback (dabei ist es ratsam, sich nicht mit schnellen Antworten zufriedenzugeben)[88] und das Spiegeln.

2. Was ist gewesen?

Hier sollen die Entwicklungen der letzten Zielvereinbarungen näher beleuchtet werden. *Was konnte inwiefern erreicht werden? Was förderte/hinderte dabei? Welche Wirkung entfalteten die Vereinbarungen? Welche Rolle hat die Pfarrperson/der*die Superintendent*in dabei gespielt?* Methodisch gleicht die zweite Phase sehr der ersten. Wertschätzung und Wahrnehmung sollten gerade hier im Fokus stehen, sodass die erbrachte Arbeit gewürdigt, aber gleichzeitig der Dienst mit seinen Anforderungen auch ernst genommen wird. Dies erfordert gute Kommunikations- und Feedbackkompetenzen.

3. Was wird angestrebt?

Nun soll untersucht werden, welche Herausforderungen und Vorhaben im nächsten Jahr anstehen. Diese sollen auf ihre Anforderungen, Notwendigkeiten (*Was muss im Verlauf geschehen?)* und Unterstützungssysteme hin geprüft werden. Diese Phase bereitet die Basis für Zielvereinbarungen. Um auch im kirchlichen Umfeld „messbare" Erfolge wahrnehmen zu können, sollten die Zielvereinbarungen so spezifisch wie möglich gehalten sein. Die Ziele sollen die Pfarrpersonen ermutigen und Hoffnung schenken, da sie bestimmte Teile der Arbeit betrachten und erzielte Erfolge sichtbar machen bzw. hilfreich bei einer Neuorientierung sind.

Damit diese Ziele erreicht werden können, gibt es einige Kriterien, die bei einer guten Formulierung unterstützen. Ein weit verbreiteter Ansatz ist dabei das S.M.A.R.T.-Modell u.a. bei De Shazer und Bamberger im Rahmen des „neurolinguistischen Programmierens" (NLP). Hier wird das Wünschenswerte und Mögliche in den Fokus gerückt und es unterstützt, verborgene Wünsche und Vorstellungen hervorzubringen. Die Ziele sollen: **S**ituationsspezifisch sein: Also bestimmte Verhaltensweisen beschreiben, die im Präsens und ohne Konjunktive formuliert werden;
Messbare Realitäten darstellen: Dabei fokussiert man sich auf Aspekte des Ziels, die es fassbar machen (Zahlen, Ergebnisse etc.);
Attraktiv sein: Hier wird nach Adjektiven und Verben gesucht, die die Motivation des Zieles und auch Gefühle beim Erzielen dessen deutlich werden lassen[89];
Realistisch sein: Die Pfarrperson sollte diese Ziele (selbst) erreichen können und dabei keinem gewünschten Ideal folgen;
Terminiert sein: Abschließend braucht es ein festgelegtes Endergebnis mit klarem zeitlichen Rahmen, sodass Anfang und Ende für dieses Ziel klar sind.
Dieses Schema sollte auch bei Entwicklungszielen bspw. Entwicklung bestimmter Eigenschaften der Pfarrperson eingehalten werden, da diese sonst schwer zu identifizieren sind. Bei der Zielfindung sollte auch immer die Persönlichkeit und die Aus-/Einwirkungen des persönlichen Umfeldes im Blick sein, da sie mit ihren Bedürfnissen die Motivation prägen. Eigene

[88] Quellenangaben zu vertiefender Literatur finden sich im Anhang.
[89] Die VAKOG-Methode kann helfen herauszufinden, was ein Ziel attraktiv machen würde und geht dabei auf die Sinneswahrnehmungen ein. Dies kann dienlich sein, wenn es Pfarrpersonen schwer fällt, sich für zukünftige Aufgaben zu motivieren. (Vgl. Böhmer und Klappenbach 2007, 86ff.)

Überzeugungen und persönliches Rollenverständnis lenken die Lebensführung. Um die Wirkung der Ziele entfalten lassen zu können, sollte man sich Zeit nehmen, diese Prägungen des anderen nachvollziehen zu können. Liegt dabei keine Vereinbarkeit der Ziele und der persönlichen Prägung vor, geht man ein großes Risiko des Misslingens ein. Es sollten nicht mehr als fünf Ziele festgelegt werden, um die Pfarrperson nicht zu überfordern. Ein weiterer Ansatz für die Formulierung von Zielen findet sich im ZIEL-Schema, das die Klärung von **Z**weck, **I**nhalt, **E**rgebnis und **L**änge anführt, sowie dem M.O.O.N.-Guide nach Klappenbach.[90][91]

4. Was ist dafür nötig?

Nachdem die Ziele vereinbart wurden, wird nun geprüft, welche Maßnahmen und Unterstützungssysteme zusätzlich herangezogen werden müssen, um die Ziele erreichen zu können. Dabei können Personalentwicklungsmaßnahmen helfen, die benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse zu erwerben. Kenntnis und Übersicht über aktuelle Fortbildungen und Schulungen durch den*die Superintendent*in helfen, gute Angebote machen zu können. Dabei sollte der Umstand miteinfließen, dass es für die Zeit der Abwesenheit Vertretung braucht und Freiräume geschaffen werden, um keine Doppelbelastung entstehen zu lassen.

5. Welche längerfristigen Perspektiven ergeben sich?

Die berufliche Entwicklung über ein Jahr hinaus findet hier ihren Platz. *Wo möchte der*die Vikar*in nach ihrer*seiner Ordination arbeiten? Wie sehen die letzten Jahre vor dem Ruhestand aus? Welche Fähigkeiten braucht es für den angestrebten Werdegang?* Diese Phase wird durch ressourcenorientierte Fragen, eine gute Wahrnehmungsfähigkeit und aktives Zuhören bzw. Spiegeln angetrieben. Es geht darum, die Pfarrperson zu aktivieren, unterstützen und über (neue) Möglichkeiten zu informieren. Dabei gilt es, das Interesse des Kirchenkreises nicht gegen das Interesse der Einzelperson auszuspielen.

6. Dokumentation

Zum Abschluss des Gesprächs werden einvernehmlich die (Ziel-)Vereinbarungen schriftlich festgehalten. Dafür gibt es vorgefertigte Vereinbarungsbögen (s. Leitfaden der EKBO), die allerdings durch individuelle Bögen ersetzt werden können. Beide Personen erhalten ein Exemplar. Dabei gehört das Exemplar des*der Superintendent*in nicht in die Personalakte der Pfarrperson und darf ohne Einverständnis nicht an Dritte weitergeleitet werden. Genauso verhält es sich mit den besprochenen Inhalten. Hier sollten sich die Gesprächspartner*innen vergewissern, welche Informationen nach außen gelangen dürfen. Die Zielvereinbarungen sind Ausgangspunkt für das nächste Jahresgespräch und verlieren mit diesem ihre Gültigkeit.

[90] Ebd.
[91] Vgl. Jäger 2007, 36ff.

3.3 Zwischenfazit

Die Betrachtung der Handlungslogik und der Ziele im Jahresgespräch hat gezeigt, dass die Thematisierung des Bedarfs der Pfarrpersonen im Rollenverständnis und Selbstmanagement im Jahresgespräch durchaus möglich ist. Das Jahresgespräch lässt durch seinen Abstand zu der alltäglichen Arbeit eine Reflexion von grundlegenden Fragestellungen und Problemen der eigenen Arbeit(-sweise) auf der Meta-Ebene zu. Darunter fällt z.B. das Rollenverständnis oder die generelle Herangehensweise und Durchführung der Arbeit. Benötigte Lernprozesse sollen identifiziert und angestoßen werden. Ein solcher Lernprozess kann sich auf die Identifizierung und Ausgestaltung der eigenen Leitbilder beziehen. Die angestrebte Entwicklung am Arbeitsplatz kann sich über das Fachwissen des eigenen Arbeitsgebiets hinausbewegen.
Eine professionelle Ausgestaltung der eigenen Position bedarf laut Grohn der Fähigkeit, die verschiedenen Rollen im Berufsalltag miteinander zu verbinden und auszubalancieren.[92] Somit muss diese Reflexion nicht nur im persönlichen Kontext geschehen, sondern darf und sollte ggf. sogar im Berufsfeld unterstützt werden. Der folgende Vergleich der beiden Konzepte betrachtet, inwiefern die Thematisierung von Herausforderungen im Rollenverständnis und Selbstmanagement im Rahmen des Jahresgesprächs mit den Zielen des Gesprächs übereinstimmt.

[92] Vgl. Grohn 2020, 5.

4. Vergleich der Konzepte „Arbeitsfähigkeit“ und „Leading by Objectives“

Im folgenden Kapitel werden nun, nachdem der Bedarf im Feld des Rollenverständnisses und Selbstmanagements geklärt ist und deren Thematisierung im Jahresgespräch als angemessen festgestellt wurde, die beiden Konzepte für Jahresgespräche in der EKD verglichen. Zunächst werden Kritikpunkte aus der Fachliteratur zu den jeweiligen Konzepten angeführt. Anschließend werden auf Grundlage der Leitfäden der EKBO und der ELKB die beiden Konzepte im kirchlichen Kontext der Jahresgespräche verglichen. Außerdem fließen Inhalte der Interviews mit den Fortbildenden ein. Bei dem Vergleich werden die beiden Konzepte nach den identifizierten Bedarfen (Kapitel 2.1.4.) von Pfarrpersonen in Feldern des Rollenverständnisses und Selbstmanagement hin untersucht.

Inwiefern findet (bei Bedarf) ... im Jahresgespräch Raum?
... die Identifikation von persönlichen Leitbildern ...

... die Reflexion des Verhältnisses des eigenen Rollenverständnisses mit der Arbeitsrealität und den Leitbildern der Arbeitsgeberin Kirche ...

... die Suche nach Verbesserungsansätzen bei einer Dysbalance von persönlichem Rollenverständnis und Arbeitsrealität ...

... die Suche nach Unterstützungsangeboten für die praktische Umsetzung der identifizierten Rollen ...

... die Stärkung der zukünftigen eigenständigen Bewältigungsfähigkeit in diesem Themenfeld ...

Diese Punkte fassen die in Kapitel 2.1.4. identifizierten Herausforderungsbereiche der Pfarrpersonen im Bereich des Rollenverständnisses und des Selbstmanagements (Findung/ Vereinbarkeit der eigenen Leibilder, Zeitdruck, Ungenügende Zeit für Regeneration, Entgrenzung der Aufgaben und Resignation) zusammen. Außerdem werden die Konzepte danach verglichen, inwiefern sie in den kirchlichen Kontext der Personalentwicklung bzw. in die Einführungsziele des Jahresgesprächs passen, wie sie in Kapitel 3.2.1.-3.2.3. beschrieben werden. Nach einem Vergleich nach diesen Gesichtspunkten wird eine Empfehlung für das Konzept ausgesprochen, das den Bedarfen in den meisten Punkten und in wirksamer Weise begegnet.

4.1 Kritische Betrachtung der Konzepte in der Literatur

Die Einführung des Jahresgesprächs nach dem LbO-Konzept stieß bei Teilen der Pfarrpersonen in der Kirche auf Widerstand. Die zentrale Stellung der Ziele wurde von Teilen der Pfarrpersonen als nicht angemessen angesehen, da wenig Anreize (weder positive Anreize durch monetäre Belohnung noch Handlungsdruck durch Sanktionsmöglichkeiten) gesetzt wurden, diese zu erreichen.[93] Sie werden zudem teils den wirklichen Zielen im Arbeitsalltag nicht gerecht und selten im Verlauf des Jahres kontrolliert. In der Praxis der Gespräche wird der eigentlich zentrale Abschnitt der Zielvereinbarung nur mäßig umgesetzt. Pannen kritisiert 2007, dass es sich um ein Gespräch „Ohne Ziele zu Zielen“ [94] handele. Seiner Meinung nach ist das Jahresgespräch nützlich, bräuchte aber auch einen durch die Kirchenleitung definierten Rahmen an Zielen, in die sich die Mitarbeitenden einreihen können. [95] Die Rückmeldung von Pfarrpersonen aus der Bayrischen Landeskirche (ELKB) zeigte Kritik, die das LbO-Konzept der Jahresgespräche zudem als unpersönlich, nicht situationsgerecht und eintönig beschrieben. Dies veranlasste die Zuständigen dazu, das Konzept zu aktualisieren. Dabei bedienten sie sich des Konzepts der Arbeitsfähigkeit mit dem Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“.[96]

Neuere Ansätze des LbO-Konzepts gehen dazu über, dass Ziele von Leitung und Angestellten zusammen erarbeitet werden (*Bottom-Up-Prinzip*). Einen ähnlichen Ansatz verfolgen Messerli und Metz. Sie sehen die traditionellen Zielvereinbarungen als nicht mehr zeitgemäß an. Der LbO-Ansatz hat sich seit den 1950-er Jahren in der Wirtschaft fest etabliert. Der Druck dieser Arbeitsbeurteilung, der hohe Zeitaufwand und die Notwendigkeit der Flexibilität durch die schneller werdende (digitale) Welt sprächen für eine Abwendung von dem LbO-Ansatz. Diesen Ansatz würde stützen, dass Unternehmen zunehmend andere Konzepte in der Personalförderung anwenden.[97] Die angeführten Kritiken sowie die zunehmende Tendenz zu neuen Konzepten in der Wirtschaft lassen die Frage aufkommen, ob eine solche Konzentration auf den LbO-Ansatz noch gerechtfertigt ist.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit findet hingegen in der Breite der Literatur und Praxis große Zustimmung und wird seit einigen Jahrzehnten weltweit verwendet. Bei der Literaturrecherche konnten wenig Kritikpunkte festgestellt werden. Elsner kritisiert den ABI-Fragebogen, da er mit seiner geringen Anzahl an Fragen nicht alle Belastungsfaktoren des Arbeitsplatzes erfassen kann und somit evtl. wichtige Punkte nicht erfasst werden können. Diese Kritik bezieht sich allerdings nicht auf die Methode vom „Haus der Arbeitsfähigkeit“, sondern allein auf den Fragebogen. Am Konzept selbst wird kritisiert, dass Arbeitnehmende dabei zu viele Informationen preisgeben.[98] Außerdem stellen Hasselhorn et al. eine Individuen-Zentrierung fest, da die Aussagen der Einzelperson teilweise auf Unzulänglichkeiten im Betrieb hin gedeutet werden. Diese entsprächen nicht immer der realen Situation.[99] Es konnte bisher keine Literatur gefunden werden, die sich auf das Konzept innerhalb der EKD bezieht.

---

[93] Vgl. Ceconi 2015, 311f.: Ceconi et al. 2007b, 189.
[94] Pannen 2007, 30.
[95] Vgl. aaO., 30ff.
[96] Vgl. Schatz, Susanne (Leiterin der Gemeindeakademie Rummelsberg); Hirschmann, Sabine (Studienleiterin der Gemeindeakademie Rummelsberg), Persönliche Kommunikation zum Thema der Praxis der Jahresgespräche in der ELKB, 19.11.2020.
[97] Vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO 2017.
[98] Vgl. Elsner 2005, 21.
[99] Vgl. Hasselhorn et al. 2005, 35f.

4.2 Vergleich der Konzepte im kirchlichen Kontext der EKBO und ELKB

4.2.1 Vorstellung des Leitfadens der ELKB

Der Leitfaden der EKBO wurde im Kapitel 3.2.5. bereits ausführlich vorgestellt. Deswegen wird nun kurz die Verfahrensweise des bayrischen Leitfadens (s. Anlage 3) dargelegt: Der Leitfaden der ELKB folgt dem Ansatz der Arbeitsfähigkeit und geht dabei mit verschiedenen Impulsfragen das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ab. Die Rahmenbedingungen des Gesprächs sind mit dem in der EKBO vergleichbar.

Nach dem üblichen Einstieg (Ankommen, angenehme Gesprächsatmosphäre kreieren etc.) können Schwerpunkte bei der „Hausbegehung“ festgelegt werden. Im Gespräch sollen alle Etagen des Hauses vorkommen sowie das Umfeld einfließen. Dabei gehen die Gesprächspartner*innen gemeinsam nacheinander in die Stockwerke (Arbeitsbedingungen, Kompetenzen, Balancen und Motivation) und betrachten die „Ladung“ bzw. das Empfinden darin. Einzelne Fragen ermitteln die Ressourcen und Einflüsse, die außerhalb der eigenen Arbeit und Person liegen. Das Umfeld des Hauses wird allerdings selten explizit erfragt. Die Fragen im Leitfaden [100] dienen als Anregung und liegen Superintendent*in und Pfarrperson in gleichberechtigter Weise vor. Der*Die Superintendent*in ist dabei für die Pfarrperson Rahmengebende*r für die Begehung des eigenen Hauses. Dabei sollen sich die besprochenen Inhalte v.a. auf die derzeitige Situation der Pfarrperson beziehen. Ziel des Gesprächs ist es, Klarheit über die eigene Arbeitssituation zu erlangen, Faktoren für das zukünftige Gelingen von Herausforderungen, Verbesserungsbedarfe und nötige nächste Schritte zu identifizieren. Diese Selbstklärung wird durch den*die Superintendent*in unterstützt und geklärt, wer in welchem Feld etwas dafür leisten kann. Dafür können ggf. Vereinbarungen beschlossen werden. Diese werden dann ähnlich gehandhabt, wie die Zielvereinbarungen in der EKBO.[101]

[100] Vgl. Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern 2019, 6ff.

[101] Vgl. Dr. Schatz, Susanne (Leiterin der Gemeindeakademie Rummelsberg); Hirschmann, Sabine (Studienleiterin der Gemeindeakademie Rummelsberg), Persönliche Kommunikation zum Thema der Praxis der Jahresgespräche in der ELKB, 19.11.2020.

4.2.2. Untersuchung des Leitfadens der EKBO

Es wird nun der Leitfaden der EKBO dahingehend untersucht, inwiefern er auf die Bedarfskriterien (Kapitel 4) eingeht. Bei der folgenden Untersuchung werden lediglich Möglichkeiten der Thematisierung der Bedarfe aufgezeigt und weniger die Versäumnisse. Ob diese in der konkreten Situation für die beteiligte Pfarrperson von Bedeutung sind, ist individuell abhängig.

Der Leitfaden der EKBO zielt in seiner Ausführung klar auf die Arbeitssituation der Pfarrperson ab. Hier ist die Zuständigkeit des*der Superintendent*in klar erkennbar und die Pfarrperson kann persönliche Themenfelder abseits der Arbeit außerhalb des Gesprächs lassen. Das Gespräch zielt darauf ab, die Arbeitsbedingungen möglichst gut und zufriedenstellend zu gestalten. Dafür wird das offene Feedback zwischen Superintendent*in und Pfarrperson gefördert. Der erste Fragenkomplex zum gegenwärtigen Stand geht auf die erlebte *Arbeitsrealität* vor Ort ein und sondiert diese sorgfältig. Die Thematisierung erhaltener Rückmeldungen, Kritik sowie die momentane Schwerpunktsetzung der Arbeit deuten den Bereich des *Rollenverständnisses* an. Besonders die Frage nach fördernden und beschwerenden Faktoren in der Arbeit lassen die Thematisierung von *Diskrepanzen in Rollenverständnis und Arbeitsrealität* zu. Außerdem kann die eigene Arbeit im Leitungskontext der Kirchenleitung und des*der Superintendent*in eingeordnet und thematisiert werden. Hier besteht die Möglichkeit, das Verhältnis der eigenen *Leitbilder im kirchlichen Leitungshandeln* zu reflektieren. Dies geschieht ebenso im zweiten Fragekomplex, der das vergangene Jahr auswertet. Dabei wird nach der Rolle gefragt, die der*die Superintendent*in im Erreichen dieser Ziele gespielt hat. Hier könnten *gegeneinander arbeitende Konzepte und Erwartungen* thematisiert werden.

Die Frage nach erlebten Personalentwicklungsmaßnahmen und deren Auswirkungen kann außerdem einer *Resignation* entgegenwirken. Dies geschieht, wenn diese erworbenen Fähigkeiten im Berufsalltag bisher nicht angewendet werden konnten. Die Thematisierung der Entwicklung und deren Auswirkung auf die Arbeit und Person lässt die Möglichkeit zu, dort ggf. zu reflektieren, wie die Fähigkeiten zukünftig im Arbeitsalltag genutzt und eingesetzt werden könnten.

Der dritte Fragekomplex zu den zukünftig angestrebten Zielen fragt nach Herausforderungen, besonderen Projekten und Kriterien für eine gelingende Umsetzung dieser. Bei den Herausforderungen könnte die Pfarrperson auf Konflikte oder Unsicherheiten bezüglich des eigenen *Rollenverständnisses* eingehen. Jedoch fokussiert sich die Frage eher auf konkrete Aufgaben in der Gemeinde und im Kirchenkreis. Dies fördert nicht unbedingt die persönliche Reflexion der Rolle. Die besonderen Projekte ermöglichen die Einbringung von Fähigkeiten und Interessen, die möglicherweise im normalen Arbeitsalltag nicht auftreten. Hier wäre eine Möglichkeit, persönliche *Schwerpunkte gemäß des eigenen Rollenverständnisses* in die Arbeitsrealität einzubauen. Die anschließenden Fragen fördern die selbstständige Umsetzung dieses Projekts und können die Fähigkeit des *Selbstmanagements* stärken. Diese Fragen müssen bei der Umsetzung aller Projekte bedacht sein und werden hier im Rahmen eines geplanten Projekts ein- bzw. angeführt.

Nachdem diese Ziele für das nächste Jahr besprochen sind, wird im vierten Fragekomplex nach den benötigten Unterstützungsmaßnahmen gefragt. Falls das Thema von persönlichen Leitbildern und der Umgang mit diesen in das Gespräch eingebracht wurde, könnten jetzt ggf. benötigte *Fortbildungen, Retreats* o.ä. veranlasst werden. Dabei ist grundsätzlich das Eingehen auf alle oben angeführten Bedarfe möglich. Die Formulierung der Frage: „Durch welche

Personalentwicklungsmaßnahmen kann ich meine Kompetenzen vertiefen [...] (bezogen auf die besprochenen Vorhaben)?“[102], verbindet die Maßnahmen allerdings mit den besprochenen Arbeitsvorhaben. Das Konzept der Zielvereinbarungen lässt laut Mentzel et al. neben bestimmten Zielen zu Arbeitsprojekten u.a. auch persönliche Entwicklungsziele zu.[103] Dies würde die Möglichkeit für die Förderung des eignen Bewusstseins im *Rollenverständnis* einschließen. Dies ergibt sich allerdings nicht intuitiv aus dem Leitfaden. Der fünfte Fragenkomplex geht gezielt auf die weitere berufliche Entwicklung ein. Dies fördert Entwicklungen, die einer *Resignation durch fehlende berufliche Perspektiven* entgegenwirken. Die Frage nach gewünschten zu entwickelnden Fähigkeiten unterstützt den Prozess der Formung und Gestaltung der eigenen Rolle. Dies thematisiert das *Rollenverständnis* in konkreter Kompetenzerweiterung.

[102] Jastrzembski 2011, 14.
[103] Vgl. Mentzel et al. 2012, 135ff.

4.2.3 Untersuchung des Leitfadens der ELKB

Nun erfolgt die Betrachtung des Leitfadens der ELKB nach dem Konzept der Arbeitsfähigkeit. Auch dieses Konzept betrachtet vor allem die Arbeitsbedingungen. Diese sollen neben der Steigerung der Arbeitszufriedenheit dazu beitragen, „im Beruf gesund zu bleiben, motiviert zu arbeiten und sich persönlich und fachlich weiter zu entwickeln.“ [104]
Die Persönlichkeit rückt in den Fokus und bezieht die Fähigkeiten und Gaben der Pfarrperson stärker als der Leitfaden der EKBO ein. Die Arbeitsfähigkeit der Pfarrperson soll in guter Balance gehalten werden. Dabei soll weder Über- noch Unterforderung in der Arbeit aufkommen. Für eine solche Balance werden das Arbeitsfeld und die persönlichen Ressourcen betrachtet und gefragt, welche Veränderungen und Entwicklungen dafür benötigt werden.
Der erste Fragenkomplex betrachtet die Arbeitsbedingungen und bietet verschiedene Fragen zu diesem Bereich an. Die Frage nach geschätzten und belastenden Arbeitsaspekten bezieht indirekt die Frage nach eigenen Schwerpunkten, Interessen und somit des *Rollenverständnisses* mit ein. Eine weitere Frage erkundet dabei konkret geplante Projekte und Schwerpunktsetzungen in der Arbeit. Das Thema der *Regeneration* wird in dem Fragen nach dem Empfinden von freien Tagen und Vertretungen aufgegriffen. Die Nachfrage, ob am Arbeitsplatz für die Pfarrperson genügend Ausrüstung/Unterstützung/Ressourcen zur Verfügung stehen, ermöglicht die Thematisierung des *eigenen Rollenverständnisses im Verhältnis zur Arbeitsrealität*. Die gewünschte Gestaltung des Arbeitsplatzes hängt sehr an den persönlichen Ansichten und den eigenen Erwartungen der Pfarrperson. Somit fließt das eigene Rollenverständnis in die Gestaltung ein. Hier wird das Angebot gegeben, Schritte zu gehen, um dieses Verhältnis zu verbessern. Die gestellten Fragen zielen selten auf konkrete Aufgaben der Arbeit, sondern eher auf das allgemeine Erleben verschiedener Arbeitsaspekte. Insofern bewegt man sich auf einer Meta-Ebene der Kommunikation, die mehr die Möglichkeit der Reflexion der eigenen Person in der Arbeit unterstützt, als das bei der Fragestellung der EKBO der Fall ist. Die Einordnung der eigenen Rolle in den landeskirchlichen Kontext Bayerns geschieht allerdings weniger stark. Es wird nach Feedback für den*die Superintendent*in gefragt, jedoch nicht im Hinblick auf das eigene Rollenverständnis.
Der zweite Fragekomplex nimmt die Kompetenzen der Pfarrperson in den Blick. Hier werden Kompetenzen und Fähigkeiten in den Kontext beruflicher Anforderungen gestellt. Dadurch wird die eigene *Ausgestaltung des Amts* im Zusammenhang *mit der erlebten beruflichen Realität* reflektiert. Die Frage nach Stärken und zu entwickelnden Kompetenzen regt zudem die Reflexion der eigenen Person und der eigenen Fähigkeiten an. Dies fördert weiterhin die Reflexion, welche *Rolle* die eigene Person im Amt spielt. Außerdem können Erfahrungen der Fortbildungen und Wünsche für die berufliche Entwicklung eingebracht werden. In ähnlicher Weise verfährt in diesem Punkt der Leitfaden der EKBO. Fortbildungen können im Hinblick auf alle Bedarfe wahrgenommen werden und die Möglichkeit der beruflichen Veränderung wirkt der *Resignation* fehlender Entwicklungsmöglichkeiten entgegen.
Der dritte Fragekomplex fragt nach der körperlichen, geistigen und seelischen Balance sowie nach Belastungen. Viele der angeführten Fragen thematisieren die (ggf. ungenügende) *Regene-*

[104] Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern 2019, 3.

ration. Die Frage nach Tätigkeiten oder Situationen, die körperlich oder seelisch belasten, ermöglicht die Thematisierung *von Zeitdruck* und *Dysbalance des persönlichen Rollenverständnisses und der Arbeitsrealität*. Wie in Kapitel 2.1.3. dargelegt wurde, zieht eine solche Diskrepanz häufig negative Folgen für die Arbeitszufriedenheit, Gesundheit oder Motivation mit sich. Diese könnten hier angesprochen und reflektiert werden. Zur Verbesserung der belastenden Situationen wird einerseits nach Schritten gefragt, die die Pfarrperson gehen kann, um dem entgegenzuwirken. Dies stärkt die *zukünftige eigenständige Bewältigungsfähigkeit* in diesem Themenfeld. Außerdem werden die benötigten Rahmenbedingungen dafür thematisiert, die *Verbesserungsansätze von bspw. Dysbalancen* angehen.

Der vierte Fragenkomplex beschäftigt sich mit der Motivation, also dem Sinn und dem Spaß in der Arbeit. Dabei fragt der Leitfaden nach inspirierenden Momenten der Arbeit und Bereichen, die besonders viel Freude bereiten. Diese explizite Ansprache kann einer *Resignation* in der Arbeit entgegenwirken, da Momente ins Bewusstsein gerufen werden, die mit der Arbeit Freude und Sinn verbinden. Dies kann zu einer Rückbesinnung der eigenen Motive für diesen Beruf führen und neue „Lebensgeister“ wecken. Es werden nochmals Ressourcen (wie Spiritualität, geistliches Leben, Ansporn etc.) erfragt, die als Kraftquelle dienen könnten. Die Frage: „Wie passen die Anforderungen, die an mich gestellt werden, zusammen mit dem, was und wie ich gern arbeiten würde?“[105], spiegelt genau den Bedarf der Reflexion des *Verhältnisses des eigenen Rollenverständnisses mit der Arbeitsrealität und den Leitbildern der Arbeitsgeberin Kirche* wider. Denn was und wie man gern arbeitet, bezieht sich auf die eigene Arbeitsvorstellung und die Ausfüllung dieser Rolle, wie man sie der eigenen Person entsprechend ausfüllt. Zudem wird gefragt, was die Pfarrperson selbst tun kann, um ihre Lust an der Arbeit zu steigern. Dies stärkt die *eigenständige zukünftige Bewältigungsfähigkeit* in diesem Themenfeld.

In jedem Fragekomplex steht als letzte Frage, wie der*die Vorgesetzte die Person in ihren Vorhaben unterstützen kann. Dies fördert die Kooperation, Kommunikation und Rückkoppelung an den Kirchenkreis und die Landeskirche. Hier könnten *Diskrepanzen* aufgedeckt werden, falls die Vorhaben der Pfarrperson nicht mit denen der Arbeitsgeberin zusammenpassen würden.

[105] Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern 2019, 7.

4.2.4. Vergleich der Konzepte in Bezug auf Entsprechung der Ziele des Jahresgesprächs

Nach der Betrachtung der Leitfäden im Hinblick auf ihre Fragetechnik folgt jetzt der Vergleich zu den Konzepten und ihrer Eignung im Kontext der Ziele des Jahresgesprächs in der EKBO. Infolgedessen wird eine Empfehlung für die Praxis und Konzeptionierung des Jahresgesprächs in dieser Landeskirche ausgesprochen werden. Diese sind, wie in Kapitel 3.2.3. erwähnt: die Steigerung, Erhaltung und Stärkung der Zusammenarbeit und Arbeitsergebnisse sowie die Identifizierung und das Erhalten der beruflichen Fähigkeiten.[106][107]

Die *Kooperation am Arbeitsplatz* wird in beiden Konzepten erfragt und thematisiert.

Insgesamt hat der Leitfaden der ELKB mehr Fragen, die auf einen größeren Kontext eingehen, während der Leitfaden der EKBO schlanker gestaltet ist, dafür aber weniger Perspektiven eröffnet. Der bayrische Leitfaden koppelt den Entwicklungsprozess stärker an den*die Superintendent*in, da in jedem Fragekomplex nach der Art der benötigten Unterstützung seiner-*ihrerseits gefragt wird. Damit wird die Zusammenarbeit präsenter im Reflexions- und Gesprächsverlauf gehalten. Der Leitfaden der EKBO bringt diese Verbindung ebenfalls an verschiedenen Stellen zur Sprache, jedoch nicht in jedem Themenfeld. Dies kann allerdings durch den unterschiedlichen Aufbau bedingt sein. Der Leitfaden der EKBO arbeitet mit einer Zeitachse, die im Laufe des Gesprächs abgeschritten wird. Die einzelnen Fragekomplexe behandeln verschiedene Zeitspannen von Gegenwart zu Vergangenheit bis in die Zukunft. Somit können Themen in allen Fragekomplexen aufkommen und werden im Verlauf des Gesprächs weitergedacht. Der Leitfaden der ELKB hingegen enthält diese Zeitachse in jedem Fragekomplex (gegenwärtiges Erleben, Reflexion der Vergangenheit und Zukunftspläne). Die Themen bleiben im jeweiligen Stockwerk und werden dort „vor Ort“ bearbeitet.

Arbeitsergebnisse kommen ebenfalls in beiden Leitfäden vor. Der Leitfaden der EKBO hat diesen Aspekt klar im Fokus und stellt verhältnismäßig viele Fragen zu Ergebnissen und Projekten. Der bayrische Leitfaden stellt eher Fragen, die auf die Einwirkungsfaktoren auf die Arbeitsergebnisse eingehen. Der Leitfaden der EKBO geht in Bezug auf die *Identifizierung und das Erhalten von beruflichen Fähigkeiten* vor allem auf Fortbildungen und andere Personalentwicklungsmaßnahmen ein. Er wertet durchlaufene Maßnahmen aus und veranlasst ggf. neue Maßnahmen, die auf auftretende Herausforderungen eingehen können. Der Leitfaden der ELKB hat im Fragekomplex zu den Kompetenzen eine ähnliche Herangehensweise, fragt aber neben fachlichen Kompetenzen nach weiteren positiven und negativen Einflüssen, die auf die beruflichen Fähigkeiten einwirken. Ein Beispiel dafür ist die Frage nach dem Erleben der freien Tage: Nutzt man das Beispiel der beruflichen Fähigkeit der Selbstorganisation, hat der Kräftehaushalt große Einwirkungen auf die Konzentrationsfähigkeit. Ist diese durch Ermüdung beeinträchtigt, kann sich dies negativ auf die Fähigkeit der Selbstorganisation auswirken.

Die gerade angeführten Ziele decken sich mit den Zielen, die für die Personalentwicklung im Pfarrdienstgesetz der EKD gesetzt wurden.[108] Eine Besonderheit ist jedoch die starke Ver-

[106] Vgl. Jastrzembski 2011, 7.

[107] Zudem wird die Steigerung der Arbeitszufriedenheit angeführt. Diese wurde in vorausgehenden Abschnitt bereits behandelt.

[108] Evangelische Kirche in Deutschland 10.11.2010, §55 Abs. 2 Satz 1.

ankerung von Zielvereinbarungen (LbO-Ansatz) in diesem Kontext. Diese zeigt die Erwähnung von „verbindlichen Vereinbarungen über Ziele der Arbeit“ in §55 Abs. 2. Dies stärkt die klassische Rolle des LbO-Ansatzes in der Kirche. Allerdings bedient auch der Ansatz der Arbeitsfähigkeit dieses Kriterium, da er Vereinbarungen und Ziele im Jahresgespräch anbietet.

Im folgenden Abschnitt werden die Konzepte nach der Voranbringung der Ziele verglichen, die Ceconi bei der Einführung des Jahresgesprächs (Kapitel 3.2.3.) zudem identifiziert hat. Die *Verbesserung der Kommunikationsabläufe* im Hinblick auf gegenseitige *Wertschätzung und Wahrnehmung zwischen den Ebenen* und gegenseitige *Feedbackfähigkeit* gehen beide Leitfäden an. Beide Konzepte möchten die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit unterstützen und darin als Personen wahrnehmen. Inwiefern Feedback zum Leitungsverhalten gefördert wird, wurde bereits in der Untersuchung der Leitfäden dargestellt. Hinzu kommt, dass auch die Superintendent*innen dazu angehalten sind, den Pfarrpersonen ihre Wahrnehmung und Sichtweisen zu der Arbeitsweise bzw. zum Verhalten und Vorhaben zu geben. Dies unterstützen beide Leitfäden gleichermaßen. Im Leitfaden der ELKB werden Vorgesetzen weniger Vorgaben gemacht, wozu sie Rückmeldungen geben können. Diese werden durchaus gewünscht, doch wird kein bestimmtes Themenfeld dafür festgeschrieben (z.B. wie im Leitfaden der EKBO die Einschätzung der Zufriedenheit der Pfarrperson). Superintendent*innen liegen nur die inhaltlichen Punkte der einzelnen Stockwerke vor.

Das Jahresgespräch selbst kann in seiner Handlungslogik als wertschätzende Geste gesehen werden. Dafür spricht der Zeitaufwand für Superintendent*innen und die Zugewandtheit gegenüber den Themen und Anliegen der Pfarrpersonen. Auf der anderen Seite kann es auch der Kontrolle der Mitarbeitenden und ihrer Arbeit dienen. Je nachdem, wie die Konzepte in der konkreten Situation ausgestaltet werden und welchen Schwerpunkt die Konzepte in ihren Fragen legen. Entscheidend ist zudem, welche Haltung und Beziehung zwischen den Personen im Gespräch vorherrschend ist. Der Leitfaden der EKBO tendiert dazu, die Person größtenteils als Person in der Arbeit wahrzunehmen und darin fördern zu wollen. Der bayrische Ansatz bringt mit seiner großen Fragebreite eine größere Wahrnehmungsfläche der Person in das Gespräch und nimmt sie stärker über die Arbeit hinaus wahr (falls diese Aspekte von der Pfarrperson ins Gespräch eingebracht werden). Insofern zeigt sich ein ganzheitlicheres Interesse an der Person auch in dem Bereich, in dem sie nicht direkt etwas für die Arbeitsgeberin Kirche „tut“. Das darüber hinausliegende „Sein“ wird ebenfalls wahrgenommen und dessen Existenz in seiner Wirkkraft gewürdigt, was für eine stärkere Wertschätzung der ganzen Person sprechen kann. Diese umfassendere Wahrnehmung kann sich auch positiver auf die *Bindung an die Institution Kirche* und die *Mitarbeitendenorientierung* auswirken.

In der *Zielorientiertheit* geht der Leitfaden der EKBO voran. Klare Projekte, Vorhaben und Kompetenzen werden besprochen und können gut überprüft werden. Die Überprüfung einiger Themen, die im Leitfaden der ELKB besprochen werden, lassen sich hingegen schwer objektiv bewerten, sondern sind stark an das subjektive Erleben gebunden (z.B. Was hat sich in Hinsicht auf meine Motivation bei der Arbeit verändert?).

Ceconi führt außerdem die Hoffnung der Kirchenleitung an, dass *Konflikten vorgebeugt* werden kann. Im Arbeitsfeld (z.B. Versorgung an Materialien etc.) und in der Interaktion mit Kolleg*innen

geschieht dies in beiden Leitfäden in vergleichbaren Maßen. Zwischenmenschliche Konflikte zwischen Superintendent*in und Pfarrperson haben es im Leitfaden der EKBO etwas leichter, unter dem Deckmantel von Arbeitsprojekten und dem Planen von neuen Zielen unaufgedeckt zu bleiben.

Die Fragen im bayrischen Leitfaden sind mehr auf das Erleben der Arbeit ausgerichtet und zudem wird die Unterstützung des*der Superintendent*in in jedem Abschnitt wiederholt. Dies könnte dazu führen, dass Belastungsfaktoren, die außerhalb konkreter Arbeitssituationen liegen (z.B. auseinandergehende Sichtweisen), früher angesprochen werden. *(Miss-)Erfolge* werden in beiden Konzepten durch gezielte Fragen im vergleichbaren Maße angesprochen. Durch die größere Auffächerung an Themen könnte dies beim Leitfaden der ELKB auf mehreren Ebenen des Erlebens identifiziert werden. Z.B. fehlende Freude bei dem Bericht über die Arbeit könnte als Misserfolg in der Arbeitsgestaltung gesehen werden. Dieser Hinweis auf die Unzufriedenheit wird bei dem Ansatz der EKBO nicht erfragt. Die *Stärkung der Identität im Beruf*, die durch das Jahresgespräch gefördert werden soll, wird ebenfalls umfassender im bayrischen Ansatz umgesetzt. Da z.B. auch Faktoren, die außerhalb der Arbeit liegen und evtl. die Berufsidentität beeinträchtigen, leichter identifiziert werden können. Der Ansatz der EKBO beschränkt sich mehr auf die Fertigkeiten und Fähigkeiten im Beruf. Da aber Amt und Person im Pfarramt stark miteinander verwoben sind, könnte es lohnend sein, mehr Raum im Gespräch für die Person außerhalb der Arbeit zu lassen.
Als letzter Punkt soll die Voranbringung der *Aufgabenklarheit* verglichen werden. Durch die stärkere Aufgabenorientiertheit des Leitfadens der EKBO wird vermutlich die Aufgabenklarheit im Einzelfall stärker behandelt als in der bayrischen Ausführung. Hier wird stärker auf die Klarheit der Person in den Aufgaben geachtet. Konkrete Arbeitsprojekte kommen dabei weniger zur Sprache.

Interessant sind die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit zwei Superintendent*innen der EKBO, die von ihren Erfahrungen und Vorgehen in den Jahresgesprächen berichteten. Es zeichnet sich in der Praxis eine stärkere Orientierung am Menschen in der Arbeit und darüber hinaus ab, als es im Leitfaden angeführt wird. Zielvereinbarungen finden ebenfalls nur gelegentlich Einzug in die regelmäßige Praxis.[109][110]

[109] Vgl. Menard, Eva-Maria (Superintendentin im Ev. Kirchenkreis Prignitz), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Jahresgesprächspraxis, 02.12.2020.
[110] Vgl. Schürer-Behrmann, Frank Michael (Superintendent Ev. Kirchenkreis Oderland-Spree), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Jahresgesprächspraxis und diesbezüglicher Fortbildung, 01.12.2020.

4.3. Empfehlung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit und Begründung der Entscheidung

Der Vergleich der beiden Konzepte zeigt, dass beide grundsätzlich die Möglichkeit der Thematisierung der Bedarfe aus Kapitel 4 bieten. Dennoch wird aufgrund des Konzeptvergleichs hier das Konzept der Arbeitsfähigkeit empfohlen.

Gründe dafür sind, dass die Fragestellungen im Leitfaden der ELKB intuitiver die Thematisierung dieser Bedarfe ermutigt. Während der LbO-Ansatz stark auf Arbeitsergebnisse eingeht, setzt der Leitfaden der ELKB nach dem Konzept der Arbeitsfähigkeit einen Schritt davor an. Dabei sind Arbeitsergebnisse nach wie vor von Bedeutung und auch die Gewährleistung von Qualität in der Ausführung der Aufgaben sollte gesichert werden. Doch sind die Kompetenzen nicht die erste und einzige Grundlage, auf der dies geschieht. Die Gesundheit kann beispielsweise selbst bei hohen beruflichen Fähigkeiten die Arbeitsleistung stark beeinträchtigen. Diesem Umstand begegnet der ganzheitlichere Ansatz der Arbeitsfähigkeit. Die Tendenz des Arbeitsmarktes verschiebt sich in der Welt immer mehr dahin, dass die Arbeit als sinnvoll wahrgenommen wird und der eigenen Persönlichkeit entspricht. Dabei wird im Arbeitskontext zunehmend auf die psychische Gesundheit geachtet.[111] [112] Auch dem wird im bayrischen Leitfaden mehr Rechnung getragen. Inzwischen bedient sich beispielsweise die Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers in der Personalberatung dem „Haus der Arbeitsfähigkeit".[113] Dies spricht weiterhin für die Eignung des Konzepts im kirchlichen Rahmen.

Im Vergleich wurde häufig erwähnt, dass grundsätzlich beide Leitfäden auf einen Bedarf eingehen, aber in unterschiedlichem Umfang. Gegen eine Empfehlung des bayrischen Leitfadens könnten folgenden Aspekte sprechen: Würde man sich in den Jahresgesprächen ausschließlich auf die Arbeitsergebnisse fokussieren wollen, wäre der LbO-Ansatz der EKBO mit seinem Fokus auf konkrete Ziele und Projekte geeigneter. Außerdem kommt der bayrische Ansatz der direkten Zielorientierung nicht so stark nach, wie der Leitfaden der EKBO. Auch die Aufgabenklarheit wird nicht im gleichen Maße behandelt. Das sind wichtige Punkte, die bei der Thematisierung der eigenen Rolle und des Selbstmanagements nicht fehlen dürfen. Die Frage nach der Schwerpunktsetzung im Jahresgespräch nach Arbeitsergebnissen oder dem stärkeren Fokus auf den Menschen in der Arbeit muss bei der Entscheidung über das Konzept bedacht werden.

Diese Arbeit spricht sich dennoch dafür aus, dass der Punkt der Ausgestaltung der Aufgaben dem Punkt der Klärung der Person in der Arbeit nachgestellt wird. Arbeitsaufgaben werden im Berufsalltag häufig besprochen. Das Jahresgespräch hat hingegen die Möglichkeit, ein Ort zu sein, in dem nicht nur jenseits der alltäglichen Arbeit die derzeitige Situation besprochen wird, sondern auch jenseits von Arbeitsergebnissen der Mensch hinter der Arbeit in den Blick genommen wird. Dafür spricht die regelmäßige und nicht zu enge zeitliche Reflexionsmöglichkeit und der Anspruch, die Pfarrpersonen wahrzunehmen, zu wertschätzen und der Fürsorge ihnen gegenüber nachzukommen. Ein weiterer Grund für die Empfehlung des bayrischen Leitfadens

[111] Vgl. Rohnke 2015.
[112] Giesert 2013, 41ff.
[113] Vgl. Evangelisches MedienServiceZentrum (EMSZ) der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers 2021.

ist, dass die Steigerung der Arbeitszufriedenheit meist auch Steigerung der Arbeitsqualität mit sich zieht. Dies wirkt sich positiv auf die eigene Motivation, Gesundheit und Arbeit aus. Außerdem ist es in diesem Rahmen noch immer möglich, bei Bedarf konkrete Verabredungen für die Aufgabenklarheit festzulegen oder anzustoßen (z.B. im Rahmen einer Dienstvereinbarung). Falls die Aufgabenklärung nicht dem Redebedarf im Jahresgespräch entspricht, braucht sie unbedingt einen anderen Ort (Dienstbesprechung, Jahresplanung o.Ä.).
Bei Einführung des Jahresgesprächs fragten sich die Beteiligten, wie die Übertragung einer Management-Methode aus der Wirtschaft in die Kirche gelingen könnte. Der bayrische Ansatz drückt klarer ein Menschenbild aus, das auch abseits des Tuns wahrgenommen wird. Der Mensch wird im „Sein" gesehen und wertgeschätzt. Dies entspricht einem Menschenbild, das nicht nur auf die Werke der Person achtet. Denn eine Menschenwürde aus der Gottesebenbildlichkeit (*imago Dei*) schließt auch das „Sein" mit ein.[114] Dem entspricht eine Wertschätzung, Wahrnehmung, Zuwendung und Fürsorge, die auch abseits von Arbeitsergebnissen zu finden ist. Nicht nur die Arbeit, sondern das Leben darin und dahinter wird gewürdigt und beachtet.
Dabei handelt es sich um keine Abwendung von Zielen, sondern um eine Erweiterung des Blickes im Entwickeln dieser. Die Bedeutung der Ziele wird im bayrischen Leitfaden gewürdigt. Die Vorteile, die Mentzel et al. für die Organisation anführt, sind auch für die identifizierten Bedarfe dieser Arbeit wertvoll: z.B. kann die Stärkung des Selbstmanagements von Mitarbeitenden durch das Formulieren und Durchführen von guten Zielen dazu führen, dass Mitarbeitende lernen können, ihre eigene Arbeit zu verbessern.[115]
Aus diesen Gründen spricht sich diese Arbeit dafür aus, dass bei der Reflexion der Jahresgesprächskonzeption in der EKBO das Konzept der Arbeitsfähigkeit, an das sich der bayrische Leitfaden anlehnt, Beachtung findet. Erkenntnisse aus den ersten Erprobungen des neuen Konzepts in der ELKB könnten dabei hilfreiche Ansätze geben. Dabei wird diese Empfehlung nicht nur für die EKBO ausgesprochen, sondern kann für alle anderen vergleichbaren Regionen in den Landeskirchen angewendet werden. Die starke Wirkmacht des demografischen Wandels und die schwachen Infrastrukturen in Brandenburg zeigen eine besondere Eignung und einen Bedarf des Konzepts der Arbeitsfähigkeit und weitere mögliche Hilfsansätze im Umgang mit der älter werdenden Belegschaft. Die enge Verknüpfung von Amt und Person kann zudem im Land stärker spürbar werden, falls der Umgang weniger formell ausfällt als in der Stadt. Die Verbindung von planerischen und historischen Dimensionen (Kapitel 3.1.3.) im Konzept der Arbeitsfähigkeit und die enge Verzahnung dieser im Gespräch, kommt diesem Aspekt gut nach.

[114] Die in dem Zusammenhang der Gottebenbildlichkeit verwendeten hebräischen Begriffe ṣælæm „Bild/Abbild/Statue" und dəmût „Nachbildung/Gestalt/Abbild" beziehen sich nicht nur auf Taten der Menschen, sondern auf ihr Wesen und Sein. (Vgl. Neumann-Gorsolke 2017)
[115] Mentzel et al. 2012, 135ff.

5. Fazit

Das Jahresgespräch ist und bleibt ein kleines Instrument in der Personalentwicklung. Dennoch trägt es das Potenzial in sich, ein verlässlicher und regelmäßiger Baustein in einer Leitungsstrategie der Kirche zu sein, die ihre Mitarbeitenden über die Arbeit hinaus in den Blick nimmt und würdigt. Dabei wählt der bayrische Ansatz die Perspektive: *Wie kannst du fähig bleiben/werden, Ziele zu erreichen?* Dies geht weiter als die übliche Frage: *Welche Ziele willst du erreichen?* Diese Tendenz der ganzheitlicheren Wahrnehmung zeigt sich in den letzten Jahrzehnten in den Willensbekundungen der Kirchenleitung, sowie in der Praxis anderer (profaner) Felder der Arbeitswelt. Dabei sollte die Kirche im praktischen Umgang mit ihren Mitarbeitenden als Vorbild vorangehen.

Die Schwerpunktlegung dieser Arbeit auf Selbstmanagement und Rollenverständnis hat sich durch die vielfache Nennung und Behandlung der Themen in der Literatur über Belastungen im Pfarrberuf bewährt. Gleichwohl der Begriff des Selbstmanagements selbst selten auftritt. Die Praxis zeigt bereits ein hohes Interesse an Fortbildungen, die die Selbstorganisation und Selbstführung behandeln.[116] Gleichzeitig wurde deutlich, wie viele Herausforderungen von Pfarrpersonen in dieser Arbeit nur angeschnitten werden konnten (z.B. hoher Verwaltungsaufwand, wenig Vernetzung o.ä.) oder keine Erwähnung fanden. Diese können durch die gewählten Schwerpunktsetzungen beeinflusst, aber nicht behoben werden. Es braucht dafür weitere Angebote und Strategien (z.B. wie den angestrebten Strukturwandel).

Es fällt zudem auf, dass nur wenige Ressourcen der EKBO für die Fürsorge für das Personal eingesetzt werden. Das Personal wird als wichtige Ressource, Pfarrpersonen sogar als Schlüsselfiguren, in der Kirche gesehen und es werden Schritte gegangen, um diese Menschen in der Arbeit zu unterstützen. Jedoch sind die Ressourcen für eine wirkliche Personalentwicklung und -fürsorge sehr begrenzt. Dafür spricht, dass das Konsistorium der EKBO eine Stelle für die Personalplanung der Ordinierten und neuerdings eine halbe Stelle für die Personalentwicklung der Pfarrpersonen der EKBO hat.[117] Darüber hinaus gibt es Fortbildungsstätten wie das fakd oder das AKD und die Personalfürsorge wird in Stellenanteile von z.B. Superintendent*innen vor Ort eingegliedert. Doch zeigt sich in der Praxis, dass diese pro Jahr häufig nicht einmal genug Zeit haben, um mit all ihren hauptamtlichen Mitarbeitenden (Schlüsselfiguren in der Gestaltung des Kirchenkreises) ein Jahresgespräch durchzuführen. Zur Unterstützung werden stellvertretende Superintendent*innen benötigt. Das hat möglicherweise auch mit der Einschätzung der Relevanz des Instruments zu tun. Es wird deutlich, dass die Personalentwicklung häufig mitgedacht wird und auf Probleme reagiert, doch wenig Ressourcen bestehen, um sie wirklich voranzutreiben und weiterzuentwickeln. Dies halte ich für einen Schwachpunkt bei dem Bestreben, die Kirche zukunftsfähiger und attraktiver zu machen. Denn die Träger dieses Wandels sind (neben Gott) die Menschen in der Kirche. Und Hauptamtliche verbringen einen großen Anteil ihres Lebens

[116] Vgl. Bentele, Holger (Leiter des Pastoralkollegs), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Jahresgesprächspraxis und Fortbildungen für Ordinierte, 17.11.2020 und 23.11.2020.

[117] Vgl. Braeuer, Dorothea (Oberkirchenrätin, Personalreferentin der Ordinierten Spezialseelsorge im Konsistorium der EKBO), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Fortbildungen der Superintendent*innen im Bereich der Jahresgespräche in der EKBO, 23.11.2020.

damit, die Kirche zu gestalten. Sie sollten dabei unterstützt werden, dies so tun zu können, dass sie von außen als energetisch und mit Freude und Sinn in der Arbeit wahrgenommen werden und nicht als ausgebrannte Kämpfer*innen auf einem vermeintlich untergehenden Schiff.
Bei der Gestaltung des Jahresgesprächs ist neben einem Konzept, das die Mentalität der Kirche widerspiegelt, auch die zwischenmenschliche Atmosphäre und das *Know-How* der Vorgesetzen entscheidend. Fortbildungen zu den Jahresgesprächen sind in weiten Teilen noch nicht verbindlich. Die Rahmenbedingungen entsprechen ebenfalls nicht einem einheitlichen Qualitätsstandard. Dabei könnte ein hilfreicher Schritt die einheitliche Begriffsklärung in den Gesetzestexten und die Abstimmung der Landeskirchen sein. Anmerkungen und Tipps zu einer guten Vorbereitung des Jahresgesprächs finden sich im Anhang dieser Arbeit. Ist solch ein sicherer Rahmen nicht gegeben, wird es Pfarrpersonen schwerfallen, sich über persönliche Herausforderungen zu öffnen und Hilfe zu erfahren. Selbst das beste Konzept und die besten Unterstützungsangebote können dann nicht wirken. Die Enttabuisierung von persönlichen Problemen, Spannungsfeldern und inneren Zwiespälten sollte weiter vorangetrieben werden. Eine weiterführende Frage ist, wie das Risiko des (gefühlten) Kontrollmissbrauchs des Gesprächs verhindert werden kann.
Die Literatur zeigte eine hohe Bedeutung von den eigenen Leitbildern im Beruf und eine hohe Anfälligkeit für Belastungen, wenn diese mit der Realität unstimmig waren. Dies zeigt Bedarf für 1. Die Normalisierung des Ansprechens von auftretenden Problemen, 2. Die Normalisierung der Wahrnehmung von Unterstützungsangeboten und 3. Die ausreichende Bereitstellung sowie Rahmenbedingungen, die die Teilnahme dieser zulassen. Mindestens das „Zur-Sprache-Bringen“ von Herausforderungen abseits von Arbeitsergebnissen sollte eine Normalität in der Interaktion zwischen Mitarbeitenden in der Kirche werden. Diese Arbeit konnte dabei nicht die anderen Leitfäden der Landeskirchen untersuchen. Das Beispiel von Westfalen zeigt jedoch, dass die Relevanz des Rollenverständnisses bereits in die Konzeptionierung des Leitfadens eingeflossen ist. Dies ist zu begrüßen. Durch eine Schwerpunktverlagerung der Arbeit und der Entdeckung des Leitfadens zu einem späteren Zeitpunkt, konnte trotz dieser Besonderheit nicht weiter auf den Leitfaden aus Westfalen eingegangen werden.
Zur Thematisierung und Bearbeitung der Herausforderungen tragen auch die Pfarrpersonen selbst bei. Auf die Selbstbeteiligung der Pfarrpersonen konnte in dieser Arbeit nur indirekt (z.B. Selbstmanagement) eigegangen werden. Es wäre interessant zu untersuchen, welche Schritte/Unterstützungen in der Personalentwicklung denkbar wären (z.B. Personalstelle für systematische Personalentwicklung, Konzept zur Führungskräfteentwicklung o.Ä.), um diese Ziele voranzutreiben.

Das Jahresgespräch wird in der EKD unterschiedlich (professionell) durchgeführt. Die bayrische Landeskirche hat mit ihrem neuen Entwurf des Leitfadens nach dem Konzept der Arbeitsfähigkeit einen neuen Impuls gesetzt. Diese Modifikation des Ansatzes „Leading by Objectives“ möchte ich nach dem erfolgten Vergleich mit dieser Arbeit unterstützen und der EKBO und anderen Landeskirchen empfehlen. Viele Superintendent*innen kommen durch die Fortbildungsstätten in der ELKB sowieso schon mit diesem Ansatz in Berührung.
Das Jahresgespräch soll professionell und nach einheitlichen Qualitätsstandards durchgeführt werden. Dies bedeutet die regelmäßige Reflexion und Reaktion auf Feedback aus der Praxis.

Diesen Schritt ist die bayrische Landeskirche gegangen und hat eine gelungene Weiterentwicklung des Leitfadens auf den Weg gebracht. Wichtig wäre hierbei die sorgfältige Auswertung der Erfahrungen aus den ersten Jahren der Erprobung des neuen Leitfadens. Ich ermutige andere Zuständige in den Landeskirchen, diesem Vorbild zu folgen. Eine Abstimmung inklusive des Lernens voneinander und der gemeinsamen Reflexion, die auf eine einheitliche Durchführung des Jahresgesprächs und der Leitfäden abzielt, würde dem ausgesprochenen Qualitätsstandard nachkommen.

Quellenverzeichnis

Bartscher, Thomas; Nissen, Regina (2018): Definition: Counseling. Ausführliche Definition im Online-Lexikon. In: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 14.02.2018. Online verfügbar unter https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/counseling-28453/version-252083, zuletzt geprüft am 07.01.2021.

Benien, Karl (2008): Schwierige Gespräche führen. Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. 5. Auflage. Hamburg.

Böckel, Holger (2014): Führen und Leiten. Dimensionen eines evangelischen Führungsverständnisses. Ein Handbuch. 1. Auflage. Berlin.

Böhmer, Annegret; Klappenbach, Doris (2007): Mit Humor & Eleganz. Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen. 1. Auflage. Paderborn.

Ceconi, Christian (2015): Kirchliche Personalführung am Beispiel der Jahresgespräche. Eine kirchentheoretische Reflexion. 1. Auflage. Göttingen.

Conrad, Ruth (2013): Das Pfarramt wird anders. Zum Wandel der Pfarrbilder in RGG (1-4). In: International Journal of practical theology 17 (1), 5–27.

Dubied, Pierre-Luigi (1995): Die Krise des Pfarramts als Chance der Kirche. Zürich.

Elsner, Gine (2005): Der Arbeitsbewältigungsindex: Eine Bewertung aus arbeitsmedizinischer Sicht. In: Gute Arbeit 17 (2), 18–21.

Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (2015): Richtlinien des Konsistoriums über die Wahrnehmung von Pfarrvertretungsaufgaben durch den Pfarrverein EKBO, vom 10.02.2015. Fundstelle: https://www.kirchenrechtekbo.de/document/31197/search/Orientierungsgespr%25C3%25A4ch, zuletzt geprüft am 10.02.2021.

Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (2017a): Die EKBO in Zahlen. Flyer_EKBO_180313_RZ 2.indd. Fundstelle: https://www.ekbo.de/fileadmin/ekbo/mandant/ekbo.de/5._SERVICE/08._Zahlen___Fakten/EKBO_Zahlen_2017_Grafik.pdf, zuletzt geprüft am 18.11.2020.

Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (2017b): Geschäftsordnung des Konsistoriums, vom 13.01.2017. Fundstelle: https://www.kirchenrechtekbo.de/document/310/search/Orientierungsgespr%25C3%25A4c, zuletzt geprüft am 10.02.2021.

Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (2018): Richtlinie zum diakonisch-gemeindepädagogischen Dienst, vom 21.09.2018. Fundstelle: https://www.kirchenrecht-ekbo.de/document/42501/search/Orientierungsgespr%25C3%25A4ch, zuletzt geprüft am 10.02.2021.

Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz; Öffentlichkeitsarbeit im Evangelischen Medienhaus (Hg.): Pfarrdienst in der EKBO. Perspektiven kirchenleitenden Handelns auf den ordinierten Dienst in der EKBO. Fundstelle:

https://www.ekbo.de/fileadmin/ekbo/mandant/ekbo.de/5._SERVICE/07._Publikationen/Pfarrleitbild.pdf, zuletzt geprüft am 09.02.2021.

Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (Hg.) (2020): www.ekbo.de | Struktur. Fundstelle: https://www.ekbo.de/wir/struktur.html, zuletzt aktualisiert am 16.10.2020, zuletzt geprüft am 12.11.2020.

Evangelische Kirche in Deutschland (10.11.2010): Kirchengesetz zur Regelung der Dienstverhältnisse der Pfarrerinnen und Pfarrer in der Evangelischen Kirche in Deutschland. PfDG.EKD. Fundstelle: https://www.kirchenrecht-ekhn.de/pdf/23437.pdf, zuletzt geprüft am 12.01.2021.

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2020): Gezählt 2020 - Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben. Fundstelle: https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Gezaehlt_zahlen_und_fakten_2020.pdf, zuletzt geprüft am 22.10.2020.

Evangelisches MedienServiceZentrum (EMSZ) der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (2021): Personalberatung der Landeskirche Hannovers – Beruf&Gesundheit. Fundstelle: https://www.personalberatung-kirche.de/beruf_gesundheit, zuletzt aktualisiert am 25.02.2021, zuletzt geprüft am 25.02.2021.

Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (2019): Das Mitarbeitendenjahresgespräch. Zur Erprobung 2019/2020. (persönlich zur Verfügung gestellt)

Giesert, Marianne (Hg.) (2013): Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. 1. Auflage. Hamburg.

Giesert, Marianne; Reuter, Tobias; Liebrich, Anja (Hg.) (2017): Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten. VSA-Verlag für das Studium der Arbeiterbewegung. Hamburg.

Göhlich, Michael; Sausele, Ines (2008): Lernbezogene Organisation. Das Mitarbeitergespräch als Link zwischen Personal- und Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für Pädagogik 54, 679–690.

Grohn, Anne (2020): Position, Rolle, Identität, Professionalität. Klarheit in Rollenkonflikten durch den richtigen Abstand, Bd. 185, 3–9.

Hasselhorn, Hans-Martin; Seibt, Reingart; Tielsch, Rainer; Müller, Bernd Hans (2005): Der Work Ability Index - Fluch oder Segen? In: Gute Arbeit 19 (4), 33–37.

Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen; Giesert, Marianne (Hg.) (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.

Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN (2020): Fachstelle Supervision, Coaching, Mediation. Geschichte der Fachstelle/Kooperationspartner. Fundstelle: https://www.ipos-ekhn.de/supervision, zuletzt geprüft am 07.01.2021.

Jäger, Roland (2007): Selbstmanagement und persönliche Arbeitstechniken. 4. Auflage. Gießen.

Jastrzembski, Volker (Hg.) (2011): Leitfaden für das Orientierungsgespräch zwischen Pfarrerinnen /Pfarrern und Superintendentinnen /Superintendenten. 1. Auflage. Berlin. (persönlich zur Verfügung gestellt)

Josuttis, Manfred (1982): Der Pfarrer ist anders. Aspekte einer zeitgenössischen Pastoraltheologie. 9. Auflage. München.

Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.) (2007): Wandeln und gestalten. Missionarische Chancen und Aufgaben der evangelischen Kirche in ländlichen Räumen. Fundstelle: https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/ekd_text_87_wandeln_und_gestalten.pdf, zuletzt geprüft am 09.02.2021.

Klessmann, Michael (2012): Das Pfarramt. Einführung in Grundfragen der Pastoraltheologie. 1. Auflage. Neukirchen-Vluyn.

Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen (2016): Leitfaden für das regelmäßige Mitarbeitendengespräch in der Evangelischen Kirche von Westfalen. Arbeitshilfe der EKvW. https://www.evangelisch-in-westfalen.de/service/downloads/. Fundstelle: https://www.evangelisch-in-westfalen.de/fileadmin/user_upload/Angebote/Beratung/fuer_Sie_persoenlich/arbeitshilfe_2016_mitarbeitendengespraech.pdf, zuletzt geprüft am 09.12.2020.

Lindner, Herbert (2002): Kontinuität und Systematik. Auf dem Weg zur Personalentwicklung in evangelischen Kirchen. In: PrTh 37, 253–264.

Magaard, Gothart; Nethöfel, Wolfgang; Kretschmar, Joachim; Kronast, Manuel; Pittkowski, Wolfgang (Hg.) (2011): Pastorin und Pastor im Norden. Antworten, Fragen, Perspektiven: ein Arbeitsbuch zur Befragung der Pastorinnen und Pastoren der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs, der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche und der Pommerschen Evangelischen Kirche. Berlin. Fundstelle: http://www.pittkowski.de/pbefr_gesamt.pdf.

Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen: Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. 10. Auflage. Freiburg.

Menzel, Kerstin (2019): Kleine Zahlen, weiter Raum. Pfarrberuf in ländlichen Gemeinden Ostdeutschlands. 1. Auflage. Stuttgart (Praktische Theologie heute, 155).

Moosbrugger, Jeannette (2012): Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstausbeutung. Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten. 2. Auflage. Wiesbaden.

Muhr-Nelson, Annette (2015): Der Pfarrberuf wandelt sich - aber wohin? In: Peter Burkowski und Lars Charbonnier (Hg.): Mehr Fragen als Antworten? Die V. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung und ihre Folgen für das Leitungshandeln der Kirche, Bd. 16. 1. Auflage. Leipzig (Kirche im Aufbruch - Reformprozess der EKD, 16), 87–94.

Neumann-Gorsolke, Ute (2017): Gottebenbildlichkeit (AT). In: Das wissenschaftliche Bibellexikon im Internet. Fundstelle: https://www.bibelwissenschaft.de/wibilex/das-bibellexikon/lexikon/sachwort/anzeigen/details/gottebenbildlichkeitat/ch/a6f83f5c8aa1f2025a01b7e161cc92b3/, zuletzt geprüft am 09.02.2021.

Pachmann, Herbert (2011): Pfarrer sein. Ein Beruf und eine Berufung im Wandel. 1. Auflage. Göttingen/Oakville.

Pannen, Friedemann (2007): Ohne Ziel zu Zielen: Jahresgespräche in der Kirche. In: Pastoraltheologie 96 (Monatsschrift für Wissenschaft und Praxis in Kirche und Gesellschaf), 30–44.

Personal-Wissen.de (Hg.) (2010): Eine Übersicht zu personellen Anreizsystemen. Fundstelle: https://www.personal-wissen.de/883/eine-ubersicht-zu-personellenanreizsystemen/, zuletzt aktualisiert am 29.12.2018, zuletzt geprüft am 07.01.2021.

Proske, Hailka; Reiff, Eva (2016): Zielvereinbarungen und Jahresgespräche (Haufe TaschenGuide). Fundstelle: http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4561469.

Rein, Matthias (2010): Was ist gute pastorale Fortbildung? Aktuelle Standards und Bewertungskriterien. In: Deutsches Pfarrblatt, 193–198.

Rohnke, Andreas (2015): Gesundheitsressourcen und Belastungspotenziale im Pfarrberuf. Ergebnisse einer Studie aus der EKKW. In: Deutsches Pfarrblatt 115 (2), 78-81.

Schendel, Gunther (2014): Arbeitsbelastung und Gestaltungsräume Befragung der Pfarrerinnen und Pfarrer in der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig: Sozialwissenschaftliches Institut der EKD (SI).

Schmitz, Lilo; Billen, Birgit (2008): Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche: zielorientiert planen; klar formulieren; erfolgreich Vereinbarungen treffen. 3. Auflage. München.

Schramm, Steffen (2015): Kirche als Organisation gestalten: kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen. 1. Auflage. 2 Bände. Berlin (1).

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (Hg.) (2017): "Das Führen durch Zielvereinbarungen ist nicht mehr zeitgemäss". Schweizerische Eidgenossenschaft. Fundstelle: https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/aktuell/interviews/2017/das-fuehrendurch-zielvereinbarungen-ist-nicht-mehr-zeitgemaess.html, zuletzt aktualisiert am 01.11.2017, zuletzt geprüft am 25.01.2021.

Wesenberg, Peter (2015): Jahresgespräche: Gespräche zur Unterstützung der Zusammenarbeit. In: Praxis Gemeindepädagogik 68 (2), 49–51.

Anhang

Anlage 1: Liste der Leitfäden in der EKD (alphabetisch)[118]

- Evangelische Landeskirche Anhalts[119]

  Es liegt kein eigener Leitfaden der Landeskirche vor. Es wird sich in der Praxis an dem Leitfaden der Ev. Kirche in Mitteldeutschland angelehnt.

- Evangelische Landeskirche in Baden[120]

  Der Leitfaden wird momentan überarbeitet und steht derzeit nicht zur Verfügung.

- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern[121]

  Eine Online-Version des Leitfadens ist öffentlich nicht zugänglich. Das Dokument des Leitfadens ist als Anlage 2 in dieser Arbeit zu finden.

- Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz[122]

  https://www.ekbo.de/fileadmin/ekbo/mandant/ekbo.de/5._SERVICE/07._Publikationen/Leitfaden_Orientierungsgespraeche.pdf

- Evangelisch-Lutherische Landeskirche in Braunschweig[123]

  Der Leitfaden wird momentan überarbeitet. Die aktuelle Version kann bei der Personalleitung abgerufen werden.

- Bremische Evangelische Kirche[124]

  Eine Online-Version des Leitfadens liegt nicht vor. Das Dokument des Leitfadens ist als Anlage 2 in dieser Arbeit zu finden.

---

[118] Die in den Quellen angegebenen Institutionen (bspw. Landeskirchenamt oder Gemeindeberatung) sind, falls nicht anders angegeben, jeweils innerhalb der behandelten Landeskirche.
[119] Vgl. Landeskirchenamt Dezernat I (14.01.2021)
[120] Vgl. Evangelische Landeskirche in Baden Abteilung Personalförderung (18.12.2020)
[121] Vgl. Ev.-Luth. Gemeindeakademie Rummelsberg, Stand: 2019, Gemäß Auskunft der Institution (05.11.2020)
[122] Ev. Hochschule Berlin, Stand: 2011, Gemäß Auskunft der Institution (29.05.2020)
[123] Personalleitung (18.02.2021)
[124] Kirchenkanzlei, Stand: 2019, Gemäß Auskunft der Institution (09.12.2020)

- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers[125]

  file:///C:/Users/Hannah%20Schwarz/Downloads/Vorbereitungsbogen%20f&uuml%3Br%20Leitungspersonen%20Stand%2003-14.pdf

  Online verfügbar unter https://www.jahresgespraeche.de/

- Evangelische Kirche in Hessen und Nassau[126]

  http://www.gmav-ekhn.de/daten/MitarbeitendenGespr%C3%A4ch-Leitfaden-StandMai2017.doc

  Gegebenenfalls kann der aktuelle Stand des Leitfadens bei dem zuständigen Referatsleiter (OKR Dr. Holger Ludwig) erfragt werden. Kontaktdaten finden sich dazu im Leitfaden.

- Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck[127][128]

  https://kirchenrecht-ekkw.de/document/23693

- Lippische Landeskirche[129]

  Es liegt kein eigener Leitfaden der Landeskirche vor. Es wird sich in der Praxis an den Leitfäden der Ev. Kirche im Rheinland und der Ev. Kirche von Westfalen orientiert.

- Evangelische Kirche in Mitteldeutschland[130]

  Der Leitfaden wird momentan überarbeitet und steht ggf. im Sommer auf der Website der EKM zur Verfügung. Die aktuelle Version kann bei Frau Bettina Mühlig (Kirchenrätin und Referentin der Personalentwicklung) abgerufen werden.

- Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland[131]

---

[125] Vgl. Ev.-Lutherische Landeskirche Hannovers, Stand: 2012, Gemäß Auskunft der Institution (13.11.2020)
[126] Vgl. Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN, Stand: 2017, Gemäß Auskunft der Institution (17.02.2021)
[127] Vgl. Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck: Richtlinie über Personalentwicklungsgespräche für die Mitarbeitenden in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck, vom 13.03.2012. Fundstelle: Kirchliches Amtsblatt der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck - 4/2012, S. 82.
[128] Vgl. Landeskirchenamt Projektmanagement Pfarrstellenplanung (15.02.2021)
[129] Landeskirchenamt (19.01.2021)
[130] Landeskirchenamt Referat P Personaleinsatz und Personalentwicklung (17.02.2021)
[131] Arbeitsstelle Institutionsberatung, Stand 2013, Gemäß Auskunft der Institution (08.12.2020)

https://institutionsberatung.nordkirche.de/fileadmin/user_upload/baukaesten/Baukasten_Institutionsberatung/Dokumente/Leitfaden_fuer_Jahresgespraeche_-_Hauptbereiche.pdf

- Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg[132]

  https://www.kirche-oldenburg.de/fileadmin/Redakteure/PDF/PDFs_2020/Broschuere_Pfarrdienstgespraeche_06.11.20.pdf (Leitfaden)

  https://www.kirche-oldenburg.de/fileadmin/Redakteure/PDF/PDFs_2020/Vorbereitungsbogen.pdf (Vorbereitungsbogen)

- Evangelische Kirche der Pfalz[133]

  http://www.evpfalz.de/zentrum_typo3/fileadmin/user_upload/institut/PDF-Datein/Jahresgespraeche/Vorbereitungsbogen_Mitarbeiter.pdf

- Evangelisch-reformierte Kirche[134]

  Es liegt kein eigener Leitfaden der Landeskirche vor.

- Evangelische Kirche im Rheinland[135]

  file:///C:/Users/Hannah%20Schwarz/Downloads/Vorbereitungsbogen_Mitarbeitendengespraech_2020_fr.pdf Online verfügbar unter www.ekir.de/url/BUr

- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens[136]

  Es liegt kein eigener Leitfaden der Landeskirche vor. In Weiterbildungen für die Superintendent*innen werden Erfahrungen anderer Landeskirchen vorgestellt (z.B. Ev. Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (EKBO) und Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (ELKB)). Diese können in die Praxis der sächsischen Landeskirche einfließen.

[132] Vgl. Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg Dezernat I, Stand: unbekannt, Gemäß Auskunft der Gemeindeberatung (08.12.2020)
[133] Vgl. Zentrum für die theologische Aus- und Fortbildung, Stand: unbekannt, Gemäß der Auskunft der Institution (20.01.2021)
[134] Vgl. Landeskirchenamt Personalverwaltung/Innerer Dienst (14.01.2021)
[135] Evangelische Kirche im Rheinland, Stand: 2018, Gemäß Auskunft der Institution (08.12.2020)
[136] Geschäftsstelle Verwaltungsorganisation, Aus-, Fort- und Weiterbildung (04.02.2021)

- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe[137]
https://www.landeskirche-schaumburg-lippe.de/fileadmin/landeskirche/Leitung/Landeskirchenamt/Jahresgespraeche/Jahresgespraeche_Vorbereitungsbogen_Leitungspersonen.pdf

- Evangelische Kirche von Westfalen[138]
https://www.evangelisch-in-westfalen.de/fileadmin/user_upload/Angebote/Beratung/fuer_Sie_persoenlich/arbeitshilfe_2016_mitarbeitendengespraech.pdf

- Evangelische Landeskirche in Württemberg[139]
https://www.personal-und-kirche.de/fileadmin/mediapool/gemeinden/e_personalentwicklung/PE_allgemein/Downloads_beider_Zielgruppen/Vorbereitungsbogen_fuer_Personalentwicklungsgespraeche.pdf (Vorbereitungsbogen)
https://www.personal-und-kirche.de/fileadmin/mediapool/gemeinden/e_personalentwicklung/Zielgruppe_Vorgesetzte/Downloads_Vorgesetzte/Vereinbarungsbogen_fuer_Personalentwicklungsgespraeche.pdf (Vereinbarungsbogen)

Anlage 2: Leitfaden des Jahresgesprächs in der Bremischen Evangelischen Kirche

[137] Landeskirchenamt, Stand: unbekannt, Gemäß Auskunft der Institution (05.02.2021)
[138] Vgl. Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen, Stand: 2016, Gemäß Auskunft der Institution (03.01.2021)
[139] Vgl. Evangelischer Oberkirchenrat Servicestelle Personalentwicklung und Chancengleichheit, Stand: unbekannt, Gemäß Auskunft der Institution (09.02.2021)

Gesprächsleitfaden Jahresgespräche Pastores/Gemeinden Stand 06-2019
Bremische Evangelische Kirche
Regelmäßige Jahresgespräche mit Pastorinnen bzw. Pastoren aus Gemeinden

Gesprächsleitfaden

Pastorin / Pastor:

Datum des Gesprächs:

Gesprächsführerin / Gesprächsführer:

1. Arbeitsschwerpunkte in der Gemeinde

• Welche Themen und Schwerpunkte leiteten meine Arbeit?
• Welche Erfahrungen habe ich mit den Gremien meiner Gemeinde gemacht?
• Welche Erfahrungen habe ich mit den Mitarbeitenden in meiner Gemeinde gemacht?
• Welche Ziele hatte ich?
- Was habe ich erreicht?
- Was habe ich nicht erreicht?
- Welche Ursachen für Gelingen und Nicht-Gelingen vermute ich?

2. Situationseinschätzung

• Was gefällt mir bei der Arbeit?
• Was belastet und stört mich?
• Was wünsche ich mir im Hinblick auf meine Arbeit von meinen Dienstvorgesetzten?
• Welche Herausforderungen sehe ich auf mich zukommen?
• Kann ich mir vorstellen, dass ich meinen Beruf noch lange gut und wohlbehalten ausüben kann und will?
- Was müsste sich ggf. ändern und welche Unterstützung brauche ich dafür?
- Was kann ich selbst beitragen?
• Welche theologischen / religiösen und spirituellen Themen beschäftigen mich im Blick auf Arbeit besonders?
• Wie, wohin möchte ich mich beruflich entwickeln?
- Welche Unterstützung brauche ich?

3. Organisations-Feedback

• Was gefällt mir an der BEK?
• Welche Wahrnehmungen und Erfahrungen habe ich gemacht,
- mit der BEK als Organisation?
- in der Zusammenarbeit mit dem Kirchenausschuss?
- mit der Verwaltung?
- mit anderen gesamtkirchlichen Einrichtungen?

• Welche Wahrnehmungen in Hinsicht auf Veränderungen und Trends im Umfeld möchte ich weitergeben?

4. Ziele und Verabredungen

• Welche Ziele definiere ich für meine Arbeitsschwerpunkte in der Gemeinde für das kommende Jahr?
• Welche Ziele definiere ich im Blick auf meine Situation für das kommende Jahr?
- Welches Thema bearbeite ich mit meinen Zielen?
- Wie erkenne ich, dass mein Ziel erreicht ist?
- Wann ist mein Ziel erreicht (Datum)?
- Welche Unterstützung brauche ich?

• Wie sehe ich meine Arbeit im Verhältnis zu den Themen und Zielen der Gesamtkirche?
• Verabredungen:
- Welche Anliegen aus dem Gespräch sollen vertraulich bleiben?
- Welche Anliegen aus dem Gespräch sollen an welcher Stelle weiter gegeben werden?
- Terminverabredung: Wann findet das nächste Treffen statt (in einem, eineinhalb oder zwei Jahren)?

Anlage 3: Leitfaden des Jahresgesprächs der Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern

Evangelisch-Lutherische
Kirche in Bayern

Das Mitarbeitendenjahresgespräch

Zur Erprobung 2019/2020

Liebe Mitarbeitende,

wie können wir Ihnen dabei helfen, gut, gerne und wohlbehalten zu arbeiten? Mit dieser Frage wecke ich wahrscheinlich viele Erwartungen und Wünsche: Mehr Zeit, mehr Geld, weniger komplizierte Regelungen, besseres Arbeitsmaterial...

Das Mitarbeitendenjahresgespräch (MJG) ist seit fast 20 Jahren der Ort, um über diese Themen zu sprechen. Da wird nicht gleich jeder Wunsch wahr – aber Mitarbeitende und Vorgesetzte denken gemeinsam darüber nach, wie unterschiedliche persönliche Erwartungen, Wünsche und Möglichkeiten mit den Realitäten und Anforderungen einer Stelle oder eines Arbeitsbereiches verknüpft werden können. Häufig kommen die Beteiligten zu sehr konkreten und hilfreichen Vereinbarungen, das ist auch jetzt schon unsere Erfahrung.

So soll das auch mit dem überarbeiteten Entwurf für das MJG bleiben: Wir klären miteinander die bestmöglichen Arbeitsbedingungen, die Ihnen dabei helfen, im Beruf gesund zu bleiben, motiviert zur arbeiten und sich persönlich und fachlich weiter zu entwickeln. Was Sie dafür selbst tun können, und was Ihre Vorgesetzten oder Ihre Einrichtung dazu tun können – das wird in vertraulichem Rahmen miteinander diskutiert und festgelegt.

Stärker als bisher rückt die Persönlichkeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters in den Mittelpunkt: Wie muss die Arbeit gestaltet werden, damit meine eigenen Gaben und Fähigkeiten zum Tragen kommen? Wo muss ich bzw. wo müssen wir Veränderungen gestalten, und wie kann das, was gut gelingt, gemeinsam gesichert werden?

Ich danke allen, die sich um diesen Neuentwurf des MJG bemüht haben, insbesondere der Gemeindeakademie Rummelsberg, die ja auch Schulungen für das neue Modell anbietet (Termine s. www.gemeindeakademie-rummelsberg.de).

Ich wünsche Ihnen allen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten, mit Hilfe dieses Modells offene und konzentrierte Gespräche mit möglichst klaren und greifbaren Ergebnissen!

Ihr

Stefan Reimers
Oberkirchenrat, Leiter der Abt. F (Personal)

Im Jahresgespräch wird der persönliche Arbeitsbereich eines/einer Mitarbeitenden zum Thema. Es zielt auf die Förderung des/der Mitarbeitenden, damit er/sie weder überfordert noch unterfordert ist.
Es hat in besonderer Weise die Arbeitsfähigkeit des/der Mitarbeitenden im Blick. Diese wird sowohl von entsprechenden Rahmenbedingungen im Verantwortungsbereich und Arbeitsfeld des/der Mitarbeitenden bestimmt, als auch von deren/dessen persönlichen Ressourcen. So bietet dieses Gespräch die regelmäßige Möglichkeit der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden jenseits tagesaktueller Themen des Dienstes und der Arbeitsorganisation. Es eröffnet auch den Blick auf wünschenswerte oder notwendige Veränderungen und Entwicklungen.
Das vorliegende Modell kann bei allen kirchlichen Berufsgruppen angewendet werden.
Das Jahresgespräch ist *eine* Form der Personalbegleitung und -entwicklung neben anderen[1] mit denen sie allerdings in Beziehung steht.

Rahmenbedingungen

1. **Für das Zustandekommen ist der/die Vorgesetzte verantwortlich.**

- Der/die Vorgesetzte führt regelmäßig mit dem/der direkt zugeordneten Mitarbeitenden ein Jahresgespräch als Einzelgespräch durch.
- Für Mitarbeitende besteht die Möglichkeit, ihrerseits das Jahresgespräch anzuregen.

2. **Die gründliche Vorbereitung für beide Seiten ist notwendig.**

- Damit beide Seiten genügend Zeit für die Vorbereitung haben, sollte der Termin für das Gespräch langfristig vorher vereinbart werden. Für das Jahresgespräch ist in der Regel ein Zeitbedarf von 1 bis 1,5 Stunden zu veranschlagen.
- Die Vorbereitung erfolgt als persönliche Vorbereitung sowohl des/der Vorgesetzten als auch des/der Mitarbeitenden. Sie entscheiden dabei jeweils, welche Themen sie in das Gespräch einbringen möchten.
- Beiliegende Faltkarte kann helfen, die Vorüberlegungen zu notieren und diese im Gespräch nicht zu vergessen. Dies gilt für Vorgesetzte/n wie für Mitarbeitenden. (Weitere Exemplare können im LKA angefordert, bzw. aus dem Anhang nachkopiert werden)

3. **Das Gespräch wird anhand eines strukturierten Leitfadens geführt.**

- Für die Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs wird ein Fragen- bzw. Themenkatalog benutzt, der in je einer Ausfertigung für Mitarbeitende (Seiten 4+5) und für Vorgesetzte (Seiten 6+7) vorliegt. Die darin enthaltenen Punkte dienen nicht als Checkliste, die man im Gespräch Punkt für Punkt abarbeiten müsste, sondern als Anregungen, die person- und die aufgabenbezogenen Aspekte in den Blick zu nehmen.
- Dadurch wird ein Gesprächsablauf vorgeschlagen, der für beide Gesprächspartner eine verlässliche und überschaubare Struktur gibt. Schwerpunktsetzungen werden am Beginn des Gespräches vereinbart. Abweichungen oder Erweiterungen sind im gegenseitigen Einvernehmen möglich.
- Der Vorbereitungsbogen für das Mitarbeitendenjahresgespräch liegt beiden Gesprächspartnern/partnerinnen spätestens mit der Terminvereinbarung vor.

---

[1] Dazu gehören z.B. die Erstellung einer Dienstordnung, Stellenbeschreibungen und Dienstanweisung, sowie die dienstliche Beurteilung

4. Die **Inhalte des Jahresgesprächs beziehen** sich vor allem auf **die derzeitige Situation** des/der Mitarbeitenden im jeweiligen Verantwortungs- und Aufgabenbereich.

5. Wenn es für Sie hilfreich ist, werden am Ende des Gespräches **Ergebnisse, vereinbarte Ziele** oder **andere Festlegungen** von beiden Gesprächspartner*innen autorisiert und in beiliegendem Bogen schriftlich festgehalten. Auch dieser muss nicht vollständig ausgefüllt werden. Es kann sinnvoll sein, den Abschluss konkreter Maßnahmen mit einem Datum zu versehen. - Die Aufzeichnungen werden nicht zum Personalakt genommen.

6. Die **Inhalte des Mitarbeitendenjahresgesprächs werden** im Rahmen der Leitungsverantwortlichen (DekanIn / Stellvertretende DekanInnen oder (Dienst-) Vorgesetzten) **vertraulich behandelt.**
Ergebnisse aus dem Jahresgespräch (z.B. Maßnahmenplanungen, wichtige Infos, Vereinbarungen, die Dritte betreffen) können im **gegenseitigen Einvernehmen** an zuständige Stellen bzw. andere Personen weitergegeben werden.

Perspektiven für die Vorbereitung des Mitarbeitendenjahresgespräches

Im Mitarbeitendenjahresgespräch soll Gelegenheit sein, die Arbeitssituation des/der Mitarbeitenden in den Blick zu nehmen: Was unterstützt? Was belastet? Was kann und soll sich weiterentwickeln?
Die folgenden Perspektiven und Fragestellungen sind sehr umfangreich. Sie dienen dazu, in der Vorbereitung des Gesprächs einmal systematisch „in alle Ecken zu schauen". Dabei werden für Sie manche Fragen wichtiger sein als andere. Im Gespräch können und sollen dann thematische Schwerpunkte gebildet werden.
Thema des Mitarbeitendenjahresgesprächs ist die Arbeitssituation – soweit persönliche Belange hierbei eine Rolle spielen, sollen sie auch im Gespräch Platz finden können. Was Sie einbringen wollen und was nicht, entscheiden Sie selbst.

Die Perspektive des/der Mitarbeitenden

Arbeitsbedingungen – was zu tun ist und wie es zu tun ist:

- Welche Aspekte an meiner Arbeit schätze ich?
- Welche Aspekte empfinde ich eher als belastend?
- Hat sich im Rückblick auf das vergangene Jahr etwas verändert/verbessert/ verschlechtert?
- Was will/kann ich im kommenden Jahr an meinen Arbeitsbedingungen ändern/ verbessern?
- Wie kann mich mein Dienstvorgesetzter dabei unterstützen?
- Gibt es dienstliche Projekte oder Schwerpunktthemen, die ich für das kommende Jahr plane?
- Habe ich an meinem Arbeitsplatz alles, was ich brauche?
- Wünsche ich mir Verbesserung/Veränderung meiner Arbeitsmittel?
- Wie erlebe ich den Umgang mit den Kollegen/Kolleginnen? Erhalte/gebe ich Unterstützung?
- Welche Rolle spielen freie Tage und Wochenenden?
- Wie sind Vertretungen geregelt bei Erholung, Krankheit oder Fortbildung? Was wünsche ich mir diesbezüglich?
- Welche Unterstützung erlebe ich durch meine/n Vorgesetzte/n? Was würde ich mir verstärkt wünschen?

Kompetenzen – was ich kann und was ich weiterentwickeln will:

- Welche Rückmeldungen bekomme ich auf mein berufliches Wirken?
- Wie schätze ich meine Kompetenzen in Bezug auf meine derzeitigen beruflichen Anforderungen ein? Verändern sich Anforderungen – z.B. hinsichtlich des berufsgruppenübergreifenden Zusammenarbeitens? Und fordert das von mir Lernen/ Umlernen?

- Welche Fortbildungen habe ich im vergangenen Jahr besucht? Wie haben sie mich weiter gebracht?
- Wo liegen meine Stärken?
  In welchen Bereichen möchten ich meine Kompetenzen steigern, bzw. mich weiter entwickeln?
- Gibt es Bereiche (fachlich, organisatorisch, methodisch, personbezogen), wo ich mir gezielte Fort- oder Weiterbildung wünsche/ bzw. erwarte?
  (Studien-, Leseprojekte, Fortbildung, Begleitung, Coaching oder Supervision o.ä.)
- Habe ich Pläne für eine berufliche Veränderung?
- Wie kann mich mein/e Dienstvorgesetzte/r dabei unterstützen?

Balancen – was mir körperlich, geistig und seelisch Kraft gibt und was mich Kraft kostet:

- Hat sich im Rückblick auf das vergangene Jahr etwas verändert/verbessert/ verschlechtert?
- Gibt es Tätigkeiten, die mir körperlich oder seelisch zu schaffen machen?
- Wann und woran merke ich, dass ich gestresst bin?
- Wie passen die Belastungen in meinem Arbeitsbereich zu meinem altersbedingten Kräftehaushalt?
- Worin finde ich körperlichen oder geistig/geistlichen Ausgleich zu meiner Arbeit?
- Aus welchen Quellen schöpfe ich Kraft für meinen Beruf?
- Welcher Zustand müsste erreicht werden, damit es mir besser geht?
- Was kann/will ich selber tun, um diesem Zustand näher zu kommen?
- Welche Rahmenbedingungen müssten sich dafür ändern?
- Wie kann mich mein/e Dienstvorgesetzte/r dabei unterstützen?

Motivation – was Sinn gibt und Spaß macht:

- Was und wie erzähle ich Außenstehenden von dem, was ich tue?
- Was inspiriert mich? Was spornt mich an?
- Welche Rolle spielt die Spiritualität bei dem, was ich arbeite?
- Erlebe ich mein eigenes geistliches Leben als eine Ressource?
- Welche Arbeitsbereiche machen mir besonders Spaß, worauf freue ich mich?
- Wie passen die Anforderungen, die an mich gestellt werden, zusammen mit dem, was und wie ich gern arbeiten würde?
- Hat sich im Rückblick auf das vergangene Jahr etwas verändert/verbessert/ verschlechtert? Welche internen oder externen Faktoren spielen dabei eine wichtige Rolle?
- Kann/will ich etwas tun, um die Lust auf meine Arbeit zu stärken?
- Wie kann mich mein/e Dienstvorgesetzte/r dabei unterstützen?

Die Perspektive der/des Vorgesetzte/n

Wichtig:
Der Themen- und Fragenkatalog ist sehr umfangreich und nimmt das Ganze der Arbeitssituation in den Blick. Es dient so in erster Linie der eigenen Vorbereitung und der Systematisierung der Wahrnehmungen und Einschätzungen im letzten überschaubaren Zeitraum (z.B. seit dem letzten Jahresgespräch).
Hat sich im Rückblick auf das vergangene Jahr etwas verändert /verbessert /verschlechtert? Was ist mir besonders aufgefallen? Was möchte ich als Vorgesetzte/r zum Thema machen? Im Gespräch können dann daraus thematische Schwerpunkte gebildet werden.

Arbeitsbedingungen, -inhalte, -umgebung, Führung

Folgende Perspektiven dazu könnten ins Gespräch gebracht werden:

- Arbeitsmittel und Arbeitsplatz
- Anforderungen und Belastungen
- Anstehende Planungen und Projekte
- Zusammenarbeit und Kollegialität
- Vertretung
- Unterstützung durch die Leitung
- Balance Arbeit-Freizeit

Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, berufliche Entwicklung

Folgende Perspektiven dazu könnten ins Gespräch gebracht werden:

- Rückmeldungen auf das berufliche Wirken
- Das Zusammenspiel von Kompetenzen und derzeitige berufliche Anforderungen
  Wo liegen Stärken?
  In welchen Bereichen könnten/sollten Kompetenzen weiter entwickelt werden?
- Entwicklung des Arbeitsbereiches und damit verbundene Veränderungen von Anforderungen, z.B. in berufsgruppenübergreifenden Perspektive?
- Gibt es Bereiche, in denen gezielte Fort- oder Weiterbildung wünschenswert sind? (Studien-, Leseprojekte, Fortbildung, Begleitung, Supervision o.ä.)
- berufliche Veränderung
- Unterstützung durch die Leitung

Balancen und Kräftehaushalt

Folgende Perspektiven dazu könnten ins Gespräch gebracht werden:

- Tätigkeiten, die körperlich oder seelisch zu schaffen machen
- Stressfaktoren und alternsbedingte Faktoren und Veränderungen
- körperlicher oder geistig/geistlicher Ausgleich zur Arbeit
- Kraftquellen für den Beruf
- Was kann zur Verbesserung der Situation beitragen? (eigener Beitrag / Unterstützung durch die Leitung / Rahmenbedingungen z.B. landeskirchliche Programme)

Einstellung, Motivation, Werte

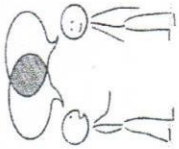
Folgende Fragestellungen könnten das Gespräch darüber eröffnen:

- Was inspiriert Sie? Was spornt Sie an?
- Hat sich im Rückblick auf das vergangene Jahr etwas verändert/verbessert/ verschlechtert? Welche internen oder externen Faktoren spielen dabei eine wichtige Rolle?
- Welche Rolle spielt die Spiritualität bei dem, was Sie tun?
- Erleben Sie Ihr eigenes geistliches Leben als eine Ressource?
- Welche Arbeitsbereiche machen Ihnen besonders Spaß, worauf freuen Sie sich?
- Wie passen die Anforderungen, die an Sie gestellt werden, mit Ihren Kompetenzen und Gaben zusammen?
- Gibt es Bilder (Vorstellungen, Motive), die Sie in Ihrer täglichen Arbeit leiten?
- Was und wie erzählen Sie Außenstehenden von dem, was Sie tun?
- Können/wollen Sie etwas tun, um Ihre innere Beziehung zu Ihrer Arbeit zu stärken?
- Wie kann ich (Chef/Dienstvorgesetzter) Sie dabei unterstützen?

Kopiervorlage

Mitarbeitendenjahresgespräch

Ergebnisse und Vereinbarungen



Datum:

Namen:

Gesprächsschwerpunkte: (bitte ankreuzen)

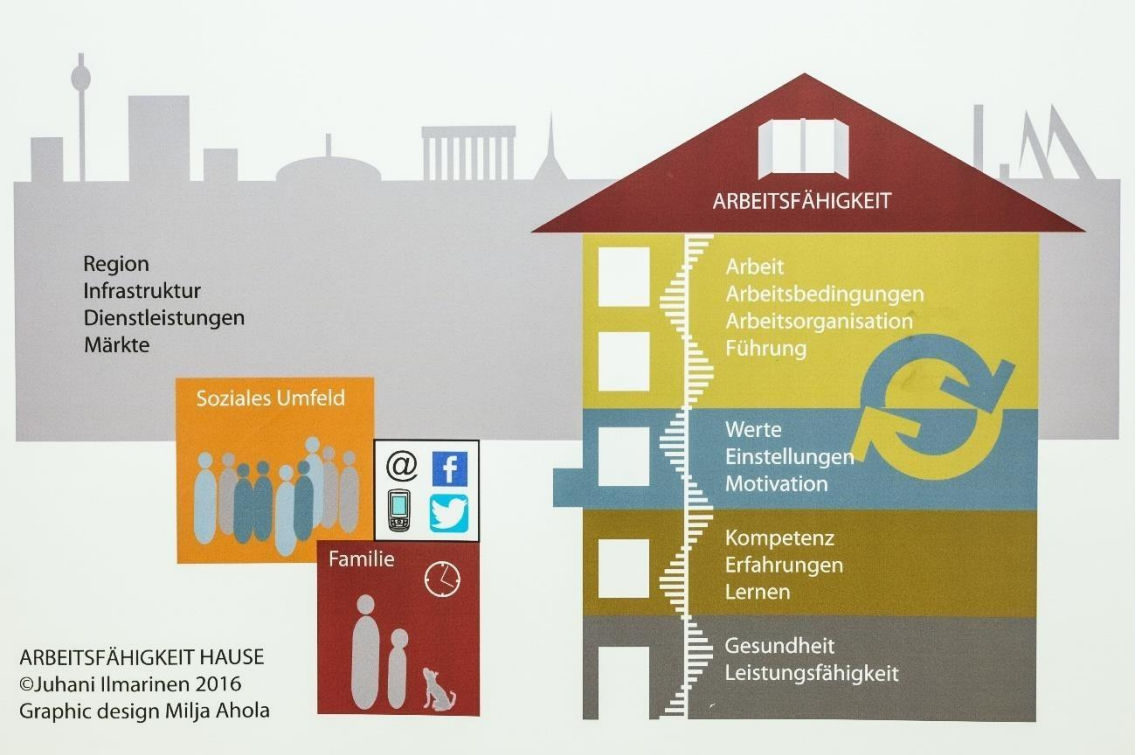
- ☐ Bedingungen, Inhalte und Umfeld der Arbeit
- ☐ Führung und (kollegiale) Zusammenarbeit
- ☐ Kompetenzen, Fähigkeiten und berufliche Entwicklung
- ☐ Gesundheit und Kräftehaushalt
- ☐ Einsteilungen, Motivation, Werte
- ☐ Vereinbarungen
- ☐ Förder-und Weiterbildungsmaßnahmen
- ☐

Ergebnisse:

Vereinbarungen:

Evang.-Luth. Kirche in Bayern (nach einer Vorlage der GIP) / Stand: Dezember 2018

Anlage 3: Grafik zum „Haus der Arbeitsfähigkeit“



Evangelisches MedienServiceZentrum (EMSZ) der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (2021): Personalberatung der Landeskirche Hannovers – Beruf&Gesundheit. Online verfügbar unter https://www.personalberatung-kirche.de/beruf_gesundheit, zuletzt aktualisiert am 25.02.2021, zuletzt geprüft am 25.02.2021.

Informations- und Methodensammlung zum Jahresgespräch

Der folgende Abschnitt fasst zentrale Informationen aus den im Kontext der Arbeit geführten Interviews zur Durchführung der Jahresgespräche und deren Fortbildungen zusammen. Die Informationen waren für den in der Arbeit vorgenommenen Konzeptvergleich nicht entscheidend, sind jedoch für die Praxis und Qualität der Jahresgespräche über das Gesprächskonzept hinaus relevant. Es gilt dabei nicht der Anspruch der Vollständigkeit. Die Erkenntnisse und Praxistipps sollen im Kontext dieser Arbeit nicht vorenthalten werden, da sie hilfreiche Anmerkungen und Methoden enthalten. Gespräche wurden geführt mit:

- Dr. Lars Charbonnier (Studienleiter der Führungsakademie für Kirche und Diakonie (fakd)), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Fortbildungen der Superintendent*innen im Bereich der Jahresgespräche in der EKBO, 23.11.2020.

- PD Dr. Detlef Dieckmann (Rektor des Theologischen Studienseminars der VELKD in Pullach), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Fortbildungen der Superintendent*innen im Bereich der Jahresgespräche in der ELKB, 10.12.2020.
- Dr. Susanne Schatz (Leiterin der Gemeindeakademie Rummelsberg); Sabine Hirschmann (Studienleiterin der Gemeindeakademie Rummelsberg), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Fortbildungen der Superintendent*innen im Bereich der Jahresgespräche in der ELKB, 19.11.2020.
- Almuth Tibbe (Referentin für das Thema Mitarbeitendengespräche durchführen als Leitungskraft am Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS in der EKHN)), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Fortbildungen der Superintendent*innen im Bereich der Jahresgespräche in der EKHN, 05.11.2020.
- Dorothea Braeuer (Oberkirchenrätin, Personalreferentin der Ordinierten Spezialseelsorge im Konsistorium der EKBO), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Fortbildungen der Superintendent*innen im Bereich der Jahresgespräche in der EKBO, 23.11.2020.
- Eva-Maria Menard (Superintendentin im Ev. Kirchenkreis Prignitz), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Jahresgesprächspraxis, 02.12.2020.
- Frank Michael Schürer-Behrmann (Superintendent Ev. Kirchenkreis OderlandSpree), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Jahresgesprächspraxis und diesbezüglicher Fortbildung, 01.12.2020.
- Jens Peter Erichsen (Pfarrer im Ev. Kirchenkreis Oderland-Spree), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Jahresgesprächspraxis, 08.12.2020.
- Holger Bentele (Leiter des Pastoralkollegs der EKBO), Persönliche Kommunikation zu dem Thema der Jahresgesprächspraxis und Fortbildungen für Ordinierte, 17.11.2020 und 23.11.2020.

Der folgende Abschnitt nennt Kriterien, die für eine gute Vorbereitung auf das Jahresgespräch von Seiten der Superintendent*in sprechen. Das Jahresgespräch hängt von vielen Indikatoren ab. Eine solche Vorbereitung garantiert kein „perfektes“ Gespräch, doch kann sie dabei helfen, einige Fallstricke des Instruments zu umgehen. Dies wurde nicht als eine Forderungsliste an Superintendent*innen geschrieben. Vielmehr sollen Anregungen gegeben werden, worauf bei

dem (eigenen) Kompetenzausbau eingegangen werden könnte. Zu den Kriterien werden teilweise Methoden oder andere Quellen zur Vertiefung der Thematik angeboten.
Die Kriterien beziehen sich auf Inhalte, die in den verschiedenen Fortbildungsangeboten vorkommen. Die Inhalte wurden von den Zuständigen bewusst gewählt, sodass Superintendent*innen möglichst gut auf die Praxis der Gespräche vorbereitet sind. Am Ende dieses Abschnitts findet sich eine Aufzählung der Fortbildungen, die benötigte Kompetenzen des Jahresgesprächs fördern. Auch sie hat nicht den Anspruch der Vollständigkeit, sondern spiegelt die üblichen Fortbildungen in diesem Themenfeld für die EKBO wider.
Die Kriterien für eine gute Vorbereitung auf das Jahresgespräch werden hier nun (undifferenziert) zusammengestellt und mit Quellen versehen, die diese praxisrelevant vertiefen. Dabei dienen die Quellenangaben lediglich als Hilfestellung und zum Einstieg in die Kompetenzerweiterung bzw. Literaturrecherche.
Ein von Seiten des*der Superintendent*in gut vorbereitetes Gespräch zeichnet sich u.a. durch diese Kriterien aus:

- Superintendent*innen kennen hilfreiche Informationen und Rahmenbedingungen für die erstmalige Einführung des Jahresgesprächs.
    - Fortbildung: „Jährliche Personal- und MA-Gespräche führen“ (IPOS).
    - Fortbildung: „LeiwiK – Leitung wahrnehmen in der Kirche“, Training „Mitarbeitendenjahresgespräche führen“ (Gemeindeakademie Rummelsberg).
- Superintendent*innen kennen die Handlungslogik und den Sinn der Jahresgespräche.
    - Vgl. Leitfaden für Jahresgespräche der Landeskirche (Einleitung) bspw. aus Bayern, Rheinland, Westfalen (s.o.).
- Superintendent*innen kennen die Unterschiede des Jahresgesprächs und anderer Gesprächsarten.
    - Vgl. Leitfaden für Jahresgespräche der Landeskirche (Einleitung) bspw. aus Bayern, Rheinland, Westfalen (s.o.).
- Superintendent*innen kennen den Wert einer guten Vorbereitung und bereiten sich und den Gesprächsrahmen dementsprechend vor.
    - Vgl. Benien, Karl (2008): Schwierige Gespräche führen. Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. 5. Auflage. Hamburg, S. 49ff.
    - Vgl. Hölzl, Franz; Raslan, Nadja (2016): Schwierige Personalgespräche : professionell vorbereiten, sicher führen - mit Gesprächsleitfäden. 2. Auflage. Freiburg, S. 14ff.
- Superintendent*innen können den Einstieg in das Gespräch so gestalten, dass eine angenehme Gesprächsatmosphäre gefördert wird.

- Vgl. Schmitz, Lilo; Billen, Birgit (2008): Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche : zielorientiert planen ; klar formulieren ; erfolgreich Vereinbarungen treffen. 3. Auflage. München, S. 27ff.

- Superintendent*innen kennen die wichtigsten Kriterien für die Formulierung von Zielen.
  - Vgl. Schmitz, Lilo; Billen, Birgit (2008): Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche : zielorientiert planen ; klar formulieren ; erfolgreich Vereinbarungen treffen. 3. Auflage. München, S. 96ff.
  - Vgl. Proske, Hailka; Reiff, Eva (2016): Zielvereinbarungen und Jahresgespräche (Haufe TaschenGuide). Online verfügbar unter http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4561469, Wie Sie Ziele formulieren.
  - Vgl. Böhmer, Annegret; Klappenbach, Doris (2007): Mit Humor & Eleganz. Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen. 1. Auflage. Paderborn, S. 86ff. + 208ff.
  - Vgl. Jäger, Roland (2007): Selbstmanagement und persönliche Arbeitstechniken. 4. Auflage. Gießen (ibo Schriftenreihe, 8), S. 37ff.
  - Vgl. Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen : Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. 10. Auflage. Freiburg, S. 135ff.

- Superintendent*innen kennen die wichtigsten Kriterien für die Formulierung von Fragen.
  - Vgl. Weisbach, Christian-Rainer; Sonne-Neubacher, Petra (2015): Professionelle Gesprächsführung. Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch. München: C.H. Beck (Beck-Wirtschaftsberater im dtv, v.50947). Online verfügbar unter https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4864466.

- Superintendent*innen kennen die wichtigsten Kriterien für das Geben und Nehmen von Feedback.
  - Vgl. Böhlemann, Peter; Herbst, Michael (2011): Geistlich leiten. Ein Handbuch. 1. Auflage. Göttingen/Oakville, S. 128ff.
  - Vgl. Schmitz, Lilo; Billen, Birgit (2008): Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche : zielorientiert planen ; klar formulieren ; erfolgreich Vereinbarungen treffen. 3. Auflage. München, S. 48f.
- Superintendent*innen reflektieren die eigene Kommunikation und gehen ggf. Schritte, um diese zu verbessern oder sich Rückmeldung von außen einzuholen.

- Lob:

  Vgl. Schmitz, Lilo; Billen, Birgit (2008): Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche : zielorientiert planen ; klar formulieren ; erfolgreich Vereinbarungen treffen. 3. Auflage. München, S. 24f.

- Kommunikationsprobleme:

  Vgl. Benien, Karl (2008): Schwierige Gespräche führen. Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. 5. Auflage. Hamburg, S. 168ff.

- Kritik (nicht komplett auf Jahresgespräch zu übertragen):

  Vgl. Hölzl, Franz; Raslan, Nadja (2016): Schwierige Personalgespräche : professionell vorbereiten, sicher führen - mit Gesprächsleitfäden. 2. Auflage. Freiburg, S. 37ff.

- Vgl. Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen : Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. 10. Auflage. Freiburg, S. 33ff.

- Vgl. Heim, Vera; Lindemann, Gabriele (2016): Beziehungskompetenz im Business. Brücken bauen mit Empathie und gewaltfreier Kommunikation. 1. Aufl. Online verfügbar unter http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4404043.

- Superintendent*innen schulen die eigene Beobachtungs- und Wahrnehmungsfähigkeit.
  - Vgl. Böhmer, Annegret; Klappenbach, Doris (2007): Mit Humor & Eleganz. Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen. 1. Auflage. Paderborn, S. 56ff. ○ Vgl. Werth, Lioba; Denzler, Markus; Mayer, Jennifer (2020): Sozialpsychologie - das Individuum im sozialen Kontext. Wahrnehmen - Denken - Fühlen. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin: Springer (Lehrbuch).

- Superintendent*innen rufen sich die wertschätzende und mitarbeitendenorientierte Haltung gegenüber der Pfarrpersonen ins Gedächtnis.
  - Vgl. Schmitz, Lilo; Billen, Birgit (2008): Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche : zielorientiert planen ; klar formulieren ; erfolgreich Vereinbarungen treffen. 3. Auflage. München, S. 12ff.
  - Vgl. Böhmer, Annegret; Klappenbach, Doris (2007): Mit Humor & Eleganz. Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen. 1. Auflage. Paderborn, S. 38ff.

- Superintendent*innen reflektieren die eigene Rolle im Jahresgespräch.
  - Vgl. Böhmer, Annegret; Klappenbach, Doris (2007): Mit Humor & Eleganz. Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen. 1. Auflage. Paderborn, 173ff.

- Vgl. Böhlemann, Peter; Herbst, Michael (2011): Geistlich leiten. Ein Handbuch. 1. Auflage. Göttingen/Oakville.
- Vgl. Jäger, Roland (2007): Selbstmanagement und persönliche Arbeitstechniken. 4. Auflage. Gießen (ibo Schriftenreihe, 8), S. 29ff.

- Superintendent*innen kennen den Wert einer guten Dokumentation und Auswertung nach dem Jahresgespräch und planen dahingehend Zeit ein.
  - Vgl. Benien, Karl (2008): Schwierige Gespräche führen. Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. 5. Auflage. Hamburg, S. 67ff.
  - Vgl. Leitfaden zum Jahresgespräch der Landeskirche

Die hier genannten Kriterien, können in verschiedenen Fortbildungen vertieft werden. Empfehlenswert ist es, das eigene Führungsverhalten und die eigene Art der Gesprächsführung in gewissen zeitlichen Abständen von außen reflektieren zu lassen. Die Wiederholung dieses Vorgangs kann den Lernprozess begleiten und zielgerichtet vertiefen. Der Transfer von Theorie und Praxis kann so nachhaltiger geschehen.

Mögliche Fortbildungsangebote sind dafür:

- „Die Kunst des Führens - Führen und Leiten in Kirchenkreisen“ (Führungsakademie für Kirche und Diakonie (fakd))
- „Neu im Amt“ (Theologisches Studienseminar Pullach)
- „Jährliche Personal- und MA-Gespräche führen“ (Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN (IPOS))
- „LeiwiK – Leitung wahrnehmen in der Kirche“ (Gemeindeakademie Rummelsberg)

Hier folgt eine weitere Aufzählung von hilfreichen Quellen, die durch Methoden,

Selbsttests, Checklisten, Vorstellungen von Konzeptansätzen u.v.m. den Umgang mit

Herausforderungen im Jahresgespräch zum Thema Rollenverständnis und Selbstmanagement erleichtern können. Sie sind größtenteils übersichtlich gestaltet und auch für kurzweilige Lektüre geeignet.

- Birkenbihl, Vera F. (2018): Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. 38. Auflage. München.
- Boden, Martina (2013): Mitarbeitergespräche Führen: Situativ, Typgerecht und Lösungsorientiert. Wiesbaden.

CC BY-NC-ND 2.0 DE

- Hölzl, Franz; Raslan, Nadja (2016): Schwierige Personalgespräche : professionell vorbereiten, sicher führen - mit Gesprächsleitfäden. 2. Auflage. Freiburg.
- Hossiep, Rüdiger; Zens, Jennifer Esther; Berndt, Wolfram (2008): Mitarbeitergespräche : motivierend, wirksam, nachhaltig. 1. Auflage. Göttingen.
- Knoblauch, Jörg; Wöltje, Holger; Hausner, Marcus B.; Kimmich, Martin; Lachmann, Siegfried (2015): Zeitmanagement. 3. Auflage. Freiburg.
- Rimser, Markus (2014): Generation Resource Management: Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel: Springer Science and Business Media (Edition Rosenberger). Online verfügbar unter http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=932973.
- Scazzero, Peter (2020): Emotional gesund leiten. Was Sie stark macht für Gemeinde und Beruf. 4. Auflage.
- Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel, Johannes; Stratmann, Roswitha (2017): Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Unter Mitarbeit von Nina Kurth. 18. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg.
- Schulz von Thun, Friedemann; Zach, Kathrin; Zoller, Karen (2017): Miteinander reden von A bis Z. Lexikon der Kommunikationspsychologie. 3. Auflage. Reinbek bei Hamburg.
- Self-Management in role? Seelsorge und Dienstvorgesetztenverhältnis (2020). In: Angela Grimm, Kerstin Lammer und Georg Raatz (Hg.), Bd. 185. Pullach/München (Texte aus der VELKD), zuletzt geprüft am 06.10.2020.
- Weisbach, Christian-Rainer; Sonne-Neubacher, Petra (2015): Professionelle Gesprächsführung. Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch. München: C.H. Beck (Beck-Wirtschaftsberater im dtv, v.50947). Online verfügbar unter https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4864466.

CC BY-NC-ND 2.0 DE

CC BY-NC-ND 2.0 DE