

Beschluss des Rates der EKD vom 5./6. September 2003**Dienstrechtliche Aspekte von
Personalentwicklung und Personalentwicklungsgesprächen****Ausarbeitung der Dienstrechtlichen Kommission des Rates der EKD**

mit ihren Mitgliedern (Stand August 2003) Konsistorialpräsidentin Brigitte Andrae, Bischof Hermann Beste, Kirchenrat Christian Frehrking, Superintendentin Christa Gerts-Isermeyer, Dekan Lothar Grigat, Oberkirchenrat i.R. Matthias Jessen, Oberkirchenrätin Karin Kessel, Landeskirchenoberverwaltungsrat i.R. Rüdiger Krahn, Dekan Bernd Liebendörfer, Pfarrer Gerhard Lohmann, Oberkirchenrat Dr. Rainer Mainusch, Oberlandeskirchenrat i.R. Dr. Herbert Pflug, Vizepräsident Dr. Jürgen Rohde, Direktorin Margit Rupp, Oberkirchenrätin Barbara Schnerrer, Pfarrer Klaus Weber und ihrem Geschäftsführer Dr. Markus Kapischke (die Mitglieder der zur Erarbeitung gebildeten Arbeitsgruppe sind durch Unterstreichung gekennzeichnet)

Inhalt

1. Anlass der Überlegungen und Ziele von Personalentwicklung	1
2. Personalentwicklungsmaßnahmen	2
3. Personalentwicklungsgespräch	3
a) Definition	3
b) Inhalte	3
aa) Rückblick	4
bb) Führungs-Rückmeldung	4
cc) Ausloten künftiger Ziele und Aufgaben, Zielvereinbarungen und Verabredungen	4
c) Personalentwicklungsgespräche mit wem?	5
d) Personalentwicklungsgespräche mit Ehrenamtlichen?	5
e) Rechtsgrundlage	5
f) Obligatorische Gespräche – „verbindliche“ Zielvereinbarungen	6
g) Zielvereinbarungen als Teil der Personalakte oder „Schreibtischvermerk“?	7
h) Verhältnis zur Beurteilung	7
i) Verhältnis zur Visitation der Pfarrerinnen und Pfarrer	8
j) Sicherung der Qualität und Standardisierung von Personalentwicklungsgesprächen	8
4. Einführung von Personalentwicklung	8
a) Projekt- und Modellphase	8
b) Flexibilität in der Wahl der Personalentwicklungsmaßnahmen	9

1. Anlass der Überlegungen und Ziele von Personalentwicklung

Die vorliegenden Überlegungen sollen wesentliche Gesichtspunkte, die bei der Einführung von Personalentwicklungsmaßnahmen zu beachten sind, benennen und zu ihrer Klärung beitragen, ohne ein eigenes Modell zu entwickeln. Das Papier soll allen, die sich in Landeskirchenämtern, auf der mittleren Ebene oder in Mitarbeiter- und Pfarrvertretungen mit Fragen der Personalentwicklung beschäftigen, als Arbeitshilfe dienen. Da in den Landeskirchen die Einführung von Personalentwicklungsgesprächen im Mittelpunkt der Überlegungen steht, liegt auch der Schwerpunkt dieser Ausarbeitung auf Fragestellungen im Zusammenhang hiermit.

Eine Reihe von Landeskirchen hat sich in den letzten Jahren mit der Einführung oder Erprobung von Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere Personalentwicklungsgesprä-

chen beschäftigt¹. Auslöser hierfür war häufig der Eindruck, dass sich Leitung im kirchlichen Bereich oft auf Kontrolle und Krisenintervention beschränkt. Personalentwicklung ist demgegenüber die stetige Begleitung der Mitarbeitenden sowie die Weiterentwicklung ihrer Gaben und ihrer Motivation. Darüber hinaus soll sie Leitungspersonen helfen, ihre Leitungsaufgabe bewusster, klarer und stetiger wahrzunehmen und ihre Vorstellungen und Ziele klarer zu fassen und weiter zu vermitteln. Insofern fordert Personalentwicklung Organisationsentwicklung heraus und erinnert an den Auftrag der Kirche. Personalentwicklung fördert die Arbeitszufriedenheit und ermöglicht eine geregelte und reflektierte Abstimmung zwischen den Zielen und Aufgaben und den Fähigkeiten und Gaben der Mitarbeitenden.

Personalentwicklung im kirchlichen Bereich ist eine besondere Weiterentwicklung des geschwisterlichen Gesprächs, das schon immer ein Teil kirchlichen Lebens und Arbeitens war.

Personalentwicklung im kirchlichen Bereich, insbesondere in der Form des Personalentwicklungsgesprächs, soll

- den Mitarbeitenden zeigen, dass ihre Arbeit gewürdigt wird, und für gezielte Förderung der persönlichen Gaben wie der Aufgabenerledigung sorgen und so eine Kultur der Wertschätzung schaffen,
- die Arbeit der Mitarbeitenden in einen größeren Zusammenhang stellen, z. B. mit der Arbeit anderer Mitarbeitender, mit Arbeits- und Organisationszielen des Arbeitsbereichs und größerer Arbeitsfelder und mit der Verkündigung des Evangeliums überhaupt und
- die Leitung veranlassen, ihre Aufgaben bewusster wahrzunehmen, ihre Perspektiven und Ziele zu formulieren, im Dialog zu präzisieren und umzusetzen und überprüfbar und sichtbar zu machen.

2. Personalentwicklungsmaßnahmen

Zentrale Personalentwicklungsmaßnahme in den meisten Konzepten der Landeskirchen ist das Personalentwicklungsgespräch. Darüber darf aber nicht aus dem Blick verloren werden, dass es daneben eine Vielzahl weiterer Personalentwicklungsmaßnahmen gibt. Hier sind insbesondere zu nennen:

- Zielvereinbarungen mit Gruppen von Mitarbeitenden,
- kollegiale Beratung,
- Mentoring und Hospitation,

¹ Die Ev. Landeskirche in Baden und die Ev. Kirche in Hessen und Nassau praktizieren seit einiger Zeit jährliche Orientierungs- bzw. Personalgespräche. Die Ev.-Luth. Kirche in Bayern hat die Erprobungsphase zur verbindlichen Einführung von Mitarbeitendenjahresgesprächen bis 2004 verlängert, um in der Zwischenzeit einige offene Fragen, insbesondere der rechtlichen Einordnung und der notwendigen Entlastung der Leitungspersonen, deutlicher klären zu können. In der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers ist die Projektphase abgeschlossen, entsprechend der Empfehlung des Abschlussberichts sollen Jahresgespräche bis 2009 flächendeckend eingeführt werden. In der Nordelbischen Ev.-Luth. Kirche sind durch die mittlere Ebene verschiedene Personalentwicklungsprojekte insbesondere für Pfarrerrinnen und Pfarrer angestoßen worden, die von einer landeskirchlichen Projektstelle koordiniert werden. Die Projektphase ist soeben verlängert worden, u.a. um eine ekklesiologische Vertiefung zu ermöglichen. Die Ev. Kirche der Pfalz hat im Landeskirchenrat verbindlich Mitarbeiterjahresgespräche eingeführt und bereitet die Einführung für die Pfarrerschaft vor. Die Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens hat ebenfalls die Einführung von Mitarbeitendenjahresgesprächen beschlossen. Die Ev.-Luth. Kirche in Thüringen orientiert sich bei der Einführung von Mitarbeitendenjahresgesprächen am bayerischen Vorbild. Sie schult hierzu derzeit ihr Leitungspersonal auf oberer und mittlerer Ebene und klärt Einzelfragen der Umsetzung. Die Ev. Landeskirche in Württemberg hat nach einer Modellphase verbindliche, jährliche Personalentwicklungsgespräche zum 1. Januar 2003 flächendeckend eingeführt; die Landessynode hat hierzu ein Kirchengesetz zur Personalentwicklung verabschiedet. In weiteren Landeskirchen wird derzeit über die Einführung von Personalentwicklung nachgedacht bzw. diskutiert. (Stand: Juni 2003)

- Changemanagement, insbesondere Prozessbegleitung in Gemeinden und Leitungsgremien,
- Konfliktmanagement,
- Fortbildungen, Rüstzeiten, Supervisionen, Coaching,
- 10-Jahresgespräch über die Frage des Pfarrstellenwechsels,
- Visitationen,
- Arbeitsplatzanreicherung, Sonderaufträge, Aufgabenrotation,
- Lern-, Problemlösungs- und Projektgruppen.

Das Personalentwicklungsgespräch findet zwischen Mitarbeitenden und unmittelbaren Leitungspersonen statt. Ein Teil der anderen Personalentwicklungsmaßnahmen ist eher kollektiv auf Austausch und Vernetzung von Arbeitsbereichen ausgerichtet. Alle genannten Personalentwicklungsmaßnahmen können Teil eines Gesamtkonzepts sein oder als einzelne Maßnahme angewendet werden. Sie können im Personalentwicklungsgespräch als Maßnahme zur Erreichung der vereinbarten Ziele verabredet werden.

3. Personalentwicklungsgespräch

a) Definition

Das Personalentwicklungsgespräch² ist ein Vier-Augen-Gespräch zwischen unmittelbaren Leitungspersonen und Mitarbeitenden, das die Arbeit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Spannungsfeld von beruflicher Anforderung, Organisation, persönlicher Situation und Persönlichkeit betrachtet. Leitungspersonen, die die unmittelbare Dienstaufsicht ausüben, sind z. B. Superintendentinnen und Superintendenten, Pfarrerrinnen und Pfarrer (als Mitglieder des Kirchenvorstandes), Leiterinnen und Leiter von Einrichtungen (z. B. Kindertagesstätten), Ämtern (z. B. Kirchenkreisamt) und Diensten (z. B. Diakonisches Werk des Kirchenkreises) sowie die Leitungspersonen von deren Untergliederungen, aber auch ehrenamtliche Mitglieder kirchlicher Leitungsorgane (Kirchenvorstände, Kirchenkreisvorstände).

Das Personalentwicklungsgespräch soll in regelmäßigen Abständen stattfinden.

b) Inhalte

Das Gespräch nimmt die Gaben des einzelnen Menschen und seine Veränderungsfähigkeit in seiner Arbeitssituation in den Blick. Es verhaftet nicht auf Fehler und Mängel und dient auch der Erweiterung der professionellen Kompetenz. Es ist, auch wenn es durch die klare Rollenzuteilung zwischen unmittelbaren Leitungspersonen und Mitarbeitenden geprägt ist, kein Kritikgespräch, kein disziplinarisches Gespräch, kein dienstliches Beurteilungsgespräch, kein Tür- und Angelgespräch, keine Dienstbesprechung in der Gruppe und kein Seelsorgegespräch. Im Gespräch werden vielmehr nach einem Rückblick auf die Vereinbarungen des letzten Gesprächs und der Würdigung der geleisteten Arbeit unter der Erfassung der aktuellen Arbeitssituation die Planungen und die Ziele für den nächsten Zeitabschnitt einschließlich der dafür notwendigen Maßnahmen entwickelt und vereinbart. Zugleich wird angesprochen, wie die unmittelbare Leitungsperson dazu beitragen kann und inwieweit ihr Verhalten in der Vergangenheit als unterstützend erlebt wurde.

² Es gibt verschiedene Begriffe für Personalentwicklungsgespräche, z.B. Jahres-, Amtszimmer-, Mitarbeiter- oder Orientierungsgespräch u.a.m. Sie betonen ihren jeweiligen Schwerpunkt durch ihre Bezeichnung und sind von Zielvereinbarungsgesprächen zu unterscheiden. In diesen geht es als Instrument des kooperativen Führungsstils vorrangig darum, gemeinsam zu erarbeiten und zu vereinbaren, wie die Ziele der Gesamtorganisation bzw. der Abteilung präzisiert und umgesetzt werden können. Während das Personalentwicklungsgespräch zu zweit geführt wird, sind Zielvereinbarungsgespräche auch in Gruppen möglich.

Das Personalentwicklungsgespräch umfasst also

- einen Rückblick,
- eine Führungs-Rückmeldung (in der Regel),
- das Ausloten künftiger Ziele und Aufgaben sowie
- Zielvereinbarungen und Verabredungen.

aa) Rückblick

Der Rückblick auf die zurückliegende Arbeit und ihre Bewältigung ist zentrales Element jedes Personalentwicklungsgesprächs, auch als Grundlage zur Entwicklung einer Perspektive. In vielen Fällen mag die unmittelbare Leitungsperson erst hierdurch ein aktuelles Bild davon bekommen, was die Mitarbeitenden leisten. Das innerhalb eines Zeitabschnitts Erreichte kann an den im vorigen Gespräch getroffenen Zielvereinbarungen gemessen werden. Dies ermöglicht Anerkennung und Kritik ebenso wie Analyse der Arbeitsbedingungen.

Die eigene Glaubensentwicklung der Mitarbeitenden sollte nicht zwingend als Thema von Personalentwicklungsgesprächen vorgegeben werden. Andererseits kann Spiritualität im kirchlichen Dienst nicht von vornherein als Thema eines Personalentwicklungsgesprächs ausgeschlossen werden, insbesondere nicht bei kirchlichen Berufen, die wie der Pfarrberuf durch eine enge Verbindung von Amt und Person gekennzeichnet sind. Ob und inwieweit die persönliche Glaubensentwicklung zur Sprache kommt, sollte daher dem Verlauf jedes einzelnen Gesprächs und der wechselseitigen Offenheit der Beteiligten überlassen bleiben.

bb) Führungs-Rückmeldung

Personalentwicklungsgespräche sollten eine Rückmeldung der Mitarbeitenden über Zusammenarbeit, Führungsstil und Führungsverhalten enthalten. Dadurch haben Leitungspersonen die Möglichkeit, ihre Leitungsaufgabe bewusster und besser wahrzunehmen sowie mögliche Optimierungspunkte in Fortbildung oder Supervision anzugehen. Deshalb sollte auf sie nicht verzichtet werden, selbst wenn Personalentwicklungsgespräche grundsätzlich auch ohne sie möglich sind.

Die Rückmeldung zum Führungsverhalten löst möglicherweise auf beiden Seiten die größte Unsicherheit aus, da die Beteiligten hierin nicht geübt sind. Hier wie insgesamt im Personalentwicklungsgespräch lässt sich Vertrauen nicht verordnen, es kann sich nur entwickeln. Hierzu besteht mit wachsender Übung im gegenseitigen Rückmelden eine gute Chance.

cc) Ausloten künftiger Ziele und Aufgaben, Zielvereinbarungen und Verabredungen

Nach Rückblick und Analyse des Erreichten ist es erforderlich, sich darüber klar zu werden, was künftig im Arbeitsbereich ansteht. Dazu haben sich die Beteiligten die Ziele, die für die jeweilige Kirchengemeinde, Einrichtung oder sonstige Organisationseinheit bestehen, zu vergegenwärtigen. Gemeinsam ist zu erarbeiten, was und in welcher Weise die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in Arbeitsbereich im nächsten Zeitabschnitt dazu beitragen kann. Hierzu kann auch gehören, eine Konzentration auf weniger Aufgaben zu verabreden und durch eine solche Beschränkung zur Bündelung der Kräfte und zu größerer Arbeitszufriedenheit zu kommen.

In der Zielvereinbarung ist schriftlich fest zu halten, in welchen Schritten die verabredeten Ziele angegangen werden sollen. Ferner sind gegebenenfalls notwendige Personalentwicklungsmaßnahmen zu verabreden. Die Vereinbarungen müssen sorgfältig, eindeutig und klar formuliert werden. Hier wird auch die Verantwortlichkeit für die einzelnen Handlungen festgelegt. Damit werden sie Ausgangspunkt und Grundlage des Folgegesprächs, das Angestrebtes und Erreichtes vergleicht.

c) Personalentwicklungsgespräche mit wem?

Personalentwicklungsgespräche können grundsätzlich mit allen Gruppen von Mitarbeitenden in der Kirche geführt werden. Allerdings kann es sein, dass die Gewichtung der verfügbaren Ressourcen keine vollständig flächendeckende Einführung erlaubt. Mögliche Abgrenzungen müssen dabei stets so plausiblen Kriterien folgen, dass niemand bei der Einführung von Personalentwicklungsgesprächen auf den Gedanken kommen kann, er sei von den darin liegenden Gestaltungschancen ausgeschlossen oder es sei ein Kennzeichen untergeordneter Arbeit, ein Personalentwicklungsgespräch über sich ergehen lassen zu müssen. Daher sollten alle Mitarbeitenden die Chance haben, an Entwicklungen der Organisationseinheit aktiv teil zu haben. Dies gilt auch, wenn eine Analyse des Optimierungsbedarfs ergeben hat, dass für manche Bereiche andere Personalentwicklungsinstrumente als das Personalentwicklungsgespräch geeigneter sind.

Personalentwicklungsgespräche sind in der Regel mit den unmittelbaren Leitungspersonen zu führen. Für besondere Einzelfälle, z. B. bei Konflikten oder besonderen Arbeitssituationen, sollte festgelegt sein, dass Personalentwicklungsgespräche mit einer anderen Person, etwa einer übergeordneten Leitungsperson, zu führen sind.

d) Personalentwicklungsgespräche mit Ehrenamtlichen ?

Personalentwicklungsgespräche können im Prinzip auch mit und zwischen Ehrenamtlichen geführt werden. Sie können ein wichtiges Scharnier in der Gemeindegemeinschaft werden, indem sie das Wissen der Ehrenamtlichen von- und übereinander vom Zufall lösen und thematisch und praktisch vernetzen. Allerdings bedarf es genauer Überprüfung, welche Elemente aus dem Personalentwicklungsgespräch mit beruflich Mitarbeitenden übertragbar sind. So dürften hinsichtlich der Verbindlichkeit solcher Gespräche gewisse Modifikationen sinnvoll sein. Auch dürfte es in vielen Situationen angebracht sein, sie als Gruppengespräch zu führen, z. B. zwischen der oder dem Vorsitzenden des Kirchenvorstandes und Mitgliedern einer Gemeindegemeinschaft.

e) Rechtsgrundlage

Offen ist bisher die Frage, ob die Einführung von Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere von verbindlichen Personalentwicklungsgesprächen, einer kirchenrechtlichen Grundlage im Dienst- und Arbeitsrecht bedarf bzw. welcher Art eine solche Regelung sein soll. Fast alle Landeskirchen die bisher Personalentwicklungsmaßnahmen eingeführt haben oder sich in einer Projektphase hierzu befinden, haben den Erlass kirchenrechtlicher Regelungen hierzu bisher für entbehrlich, jedenfalls nicht für zwingend gehalten. Lediglich in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg gibt es bisher ein Kirchengesetz zur Personalentwicklung und eine Kirchliche Verordnung zur Durchführung des Personalentwicklungsgesetzes³. Eine entsprechende Arbeitsrechtsregelung ist verabschiedet worden.

³ Kirchliches Gesetz zur Personalentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (Personalentwicklungsgesetz – PEG) v. 25.11.2002 (KABl. Bd. 60 S. 129); Kirchliche Verordnung zur Durchführung des Personalentwicklungsgesetzes (Personalentwicklungsverordnung – PEVO). Das Kirchengesetz bestimmt, dass die Person, bei der die unmittelbare Dienstaufsicht liegt, jährlich ein Personalentwicklungsgespräch mit allen Mitarbeitenden zu führen hat, das „neben dem Rückblick auf die Zeit seit dem letzten Personalentwicklungsgespräch und der Analyse des gegenwärtigen Stands der Arbeit insbesondere der Vereinbarung von Zielen für die kommenden zwölf Monate und der Festlegung von Personalentwicklungsmaßnahmen“ dient. Im Übrigen nennt es weitere mögliche Personalentwicklungsmaßnahmen und bestimmt, dass die Grundsätze der Personalentwicklung und des Verfahrens durch Verordnung festzulegen sind. Die Verordnung betont, dass Personalentwicklung gleichermaßen dem Ziel der Auftragserfüllung der Kirche wie den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeitenden dient. Zur Durchführung der Personalentwicklungsgespräche ist hier bestimmt, dass dieses im Einzelfall verschoben oder ausgesetzt oder mit einer anderen Person als der unmittelbaren Leitungsperson geführt werden kann. Ferner werden Ablauf und Dokumentation des Gesprächs geregelt. Die Niederschrift wird nicht Bestandteil der Personalakte.

Die Verabschiedung kirchenrechtlicher Grundlagen ist der Herstellung größtmöglicher Akzeptanz von Personalentwicklungsmaßnahmen dienlich, da hierdurch ein breiterer Diskussionsprozess in Gang gesetzt wird, der alle Teile der Kirche erreichen kann und in dem Mitarbeiter- und Pfarrvertretungen sowie Arbeits- und Dienstrechtliche Kommissionen in einem geordneten Verfahren beteiligt werden. Der Verfahrensweg kann also sehr hilfreich sein, rechtlich zwingend ist er indessen nicht.

Die Begründung der Pflicht, jährlich ein Gespräch der Leitungspersonen über bestimmte dienstliche Themen zu führen, bedarf keiner besonderen kirchenrechtlichen Grundlage. Sie kann durch innerdienstliche Weisung erfolgen, da sie ausschließlich den Dienstbereich (Betriebsverhältnis) betrifft und somit im öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis keinen Verwaltungsakt mit Regelungswirkung im Außenverhältnis (Grundverhältnis) darstellt. Dies gilt auch dann, wenn die (unbegründete) Verweigerung entsprechender Gespräche als sanktionierbare Dienstpflichtverletzung einzuordnen ist. Auch für privatrechtlich Beschäftigte ist eine Rechtsgrundlage im Arbeitsvertrag oder in den Arbeitsrechtsregelungen (oder im Tarifvertrag) entbehrlich; auch hier genügt das Weisungsrecht des Arbeitgebers.

Dennoch kann es sinnvoll sein, die Stellung von Personalentwicklungsmaßnahmen in einem Kirchengesetz oder einer Arbeitsrechtsregelung im Gefüge von Führung, Leitung und Aufsicht deutlich zu machen und so auch hinsichtlich schon vorhandener Führungsinstrumente größere Klarheit herzustellen. Auch in den Regelungen für den Pfarrdienst dominiert meist die Aufsicht, während die stetige Begleitung durch geistliche Leitung im Sinne der Bestätigung und Stärkung der theologischen Existenz und die Führung als rechtlich geordnete Anleitung zur Aufgabenerfüllung wenig Deutlichkeit gewinnen. Personalentwicklungsgespräche sind in diesem Zusammenhang nicht als Aufsichtsinstrument einzuordnen. Sie sind vielmehr als stetige Begleitung in der Tradition der Visitation mit ihrer Einheit geistlicher und rechtlicher Elemente zu sehen.

f) Obligatorische Gespräche – „verbindliche“ Zielvereinbarungen

In der Regel ist die Teilnahme an Personalentwicklungsgesprächen nur in der Modellphase als freiwillig, danach als rechtlich zwingend vorgesehen. Die Inhalte der im obligatorischen Personalentwicklungsgespräch enthaltenen Zielvereinbarung werden als „verbindlich“ bezeichnet. Damit soll deutlich werden, dass Personalentwicklungsgespräche trotz ihrer Vertraulichkeit eine andere Zielrichtung als rein private oder seelsorgerliche Gespräche und stets dienstlichen Charakter haben. Die Verweigerung eines Personalentwicklungsgesprächs kann daher auch mit Sanktionen belegt werden.

Eine andere Frage ist, wie auf die Nichteinhaltung einer Zielvereinbarung reagiert werden darf und sinnvollerweise reagiert wird, insbesondere wenn keine Gründe für das Nichterreichen eines vereinbarten Ziels ersichtlich sind.

Grundsätzlich ist es zulässig, Zielvereinbarungen mit derselben rechtlichen Bindung auszustatten wie eine Anordnung im Rahmen des Weisungsrechts des Dienstherrn bzw. Arbeitgebers. Für Pfarrerinnen und Pfarrer würde in diesem Fall die Unabhängigkeit der Amtsführung, die sich ausschließlich auf Verkündigung und Seelsorge bezieht, unberührt bleiben, da in die Zielvereinbarung – dem Vereinbarungscharakter entsprechend – nur das aufgenommen werden dürfte, was beiderseitiges Einverständnis findet. Sogar gegenüber Ehrenamtlichen wäre es statthaft, Zielvereinbarungen mit rechtlicher Bindung auszustatten, da diese rechtlich betrachtet in einem Auftragsverhältnis zur unentgeltlichen Geschäftsbesorgung (§ 662 BGB) stehen und in dessen Rahmen, wenn sie sich einmal grundsätzlich hierzu bereit erklärt haben, an die Anweisungen des Auftraggebers gebunden sind (§ 665 BGB).

Allerdings wird diese strikte rechtliche Bindung der Zielvereinbarung, soweit bekannt, von keiner Gliedkirche angestrebt, die sich mit der Einführung von Personalentwicklungsgesprächen befasst. Aus den unterschiedlichen Regelungsansätzen der Gliedkirchen ergibt sich in keinem Fall, dass sich aus den „verbindlichen“ Zielvereinbarungen einklagbare Verpflichtungen der Mitarbeitenden ergeben sollen. Vielmehr geht es allen darum klar zu stellen, dass es

sich zwar um ein dienstliches, aber auch um ein von gegenseitigem Vertrauen getragenes Gespräch handelt. Es soll nicht von vornherein durch mögliche Sanktionen bei Nichterreichen vereinbarter Ziele belastet sein. Andernfalls dürfte auch die Wirksamkeit dieses Instruments aufgrund mangelnder Akzeptanz von vornherein in Frage gestellt sein. Daher steht in allen Gliedkirchen stets zunächst das gemeinsame Bewusstmachen der Arbeitssituation und ihrer Erfordernisse sowie die sich daraus ergebende verbindende Wirkung der Vereinbarung zwischen den Beteiligten und die damit verbundene menschliche Verpflichtung im Vordergrund.

Da Personalentwicklung von der aktiven Umsetzung durch die Einzelnen lebt, sollte die Abwägung im Zweifel für das Konzept erfolgen, das eine größere Akzeptanz der angestrebten Personalentwicklungsmaßnahmen verspricht.

g) Zielvereinbarungen als Teil der Personalakte oder „Schreibtischvermerk“?

Wo Zielvereinbarungen Teil des Personalentwicklungsgesprächs sind, wird über sie ein Ergebnisprotokoll erstellt, das Ausgangspunkt und Grundlage des nächsten Gesprächs bildet.

Grundsätzlich sollten solche Unterlagen als Teil der Personalakte behandelt werden. Die Protokolle der Personalentwicklungsgespräche – nur der Zielvereinbarung, nicht aber der Bilanzierung – sollten entsprechend z. B. Beihilfeakten in einer besonderen Personal-Teilakte abgelegt werden, deren Aufbewahrung und Zugänglichkeit genau und restriktiv geregelt ist. Hierdurch soll zum Ausdruck kommen, dass das Personalentwicklungsgespräch, auch wenn es nicht mit Rechtsfolgen versehen ist, als Gespräch zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitenden kein rechtliches Nullum ist, und daher über längere Zeit und auch für nachfolgende Leitungspersonen dokumentiert sein sollte. Diese Regelung dürfte den Vorzug größerer Klarheit für sich haben.

In der Praxis ist demgegenüber häufig vorgesehen, dass dieser Vermerk allein bei den Gesprächsteilnehmern verbleibt, nach dem Folgegespräch vernichtet wird und auch einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin der Leitungsperson beim Gespräch in der unmittelbar folgenden Gesprächsperiode nicht zugänglich ist. Diese Regeln sollen das Vertrauensverhältnis zwischen den beiden Gesprächsteilnehmern stärken, die Vertraulichkeit des Gesprächs sichern und klar stellen, dass es sich nicht um ein Gespräch zur Herbeiführung einer Leitungsentscheidung handelt. Allerdings besteht auf diese Weise eine geringe Transparenz, die bei länger dauernden Differenzen zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitenden von beiden Seiten als nachteilig empfunden werden kann.

In beiden Fällen dürfen nur die Teile aus dem Ergebnisprotokoll, die sich auf andere Bereiche beziehen, einvernehmlich an Dritte weiter gegeben werden, z. B. Verabredungen über Fortbildungen an das hierfür zuständige Referat.

h) Verhältnis zur Beurteilung

Manche Gliedkirchen kennen insbesondere bei Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamten sowohl Beurteilungen als auch Personalentwicklungsgespräche. Beides beinhaltet Rückblick und Rückmeldung und (in der Verwendungsempfehlung) die Entwicklung künftiger Arbeitsperspektiven. Ihr Unterschied liegt darin, dass die Beurteilung hierarchisch und ein (auch rechtlich angreifbarer) Rechtsakt ist.

Daher ist in den Beurteilungen explizit nur nach dem „Ob“ des obligatorischen Personalentwicklungsgesprächs, nicht nach seinem Inhalt zu fragen. Trotzdem werden Wahrnehmungen der Leitungsperson in Personalentwicklungsgesprächen unvermeidbar Einfluss auf den Inhalt von Beurteilungen haben. Da es sich hierbei zwar um ein vertrauliches, nicht aber um ein privates Gespräch handelt, ist es zulässig, die so gewonnenen Informationen bei der Erstellung einer Beurteilung mit zu reflektieren und zu verwerten. Dies kann insbesondere dort, wo die Aufzeichnungen vorangegangener Personalentwicklungsgesprächen aus Gründen der Vertrauensbildung nach jedem Gespräch vernichtet werden, in Widerspruch zur damit dargestellten Grundidee des Personalentwicklungsgesprächs geraten.

i) Verhältnis zur Visitation der Pfarrerinnen und Pfarrer

Visitationen haben in den Gliedkirchen der EKD sehr verschiedene Funktionen und höchst unterschiedliches Gewicht. Die Spannweite reicht vom gelegentlichen geschwisterlichen Besuchsdienst (auch der Gemeinden untereinander) bis zum regelmäßig anzuwendenden Instrument der geistlichen Aufsicht mit Elementen der Dienstaufsicht. Insofern muss jede Gliedkirche für sich prüfen, welche Funktionen Visitation und Personalentwicklungsgespräche nach ihrem Recht gemeinsam haben. Wesentliche Unterschiede liegen durchgehend darin, dass die Visitation sich primär an eine Gemeinde (Gruppe) und darin Mitarbeitende, das Personalentwicklungsgespräch aber an einen einzelnen Menschen richtet. Daraus ergibt sich, dass Visitationen wegen ihres hohen Aufwandes nur in größeren Abständen erfolgen können, während Personalentwicklungsgespräche im Ein- oder Zwei-Jahres-Rhythmus durchzuführen sind, also zu stärkerer Kontinuität führen. Auch sind Visitationen zumindest in Teilen öffentlich, während das Personalentwicklungsgespräch stets vertraulich ist. Trotzdem können die Instrumentarien und Inhalte beider Gesprächsformen große Überschneidungen aufweisen, zumal zum Teil dieselben Personen beteiligt sind. Deshalb kann es – je nach Rechtslage einer Landeskirche – aus pragmatischen Gründen sinnvoll sein, in Jahren, in denen eine Visitation stattfindet, Personalentwicklungsgespräche ausfallen zu lassen.

j) Sicherung der Qualität und Standardisierung von Personalentwicklungsgesprächen

Die Einführung von Personalentwicklungsgesprächen ist nur dann sinnvoll, wenn regelmäßige und förderliche Gespräche sicher gestellt sind. Die Mitarbeitenden sind durch Informationsveranstaltungen und geeignetes Informationsmaterial zu unterrichten und zu motivieren. Vor allem aber ist eine intensive Fortbildung der Leitungspersonen entscheidend. Alle kirchlichen Einrichtungen, die sich entschließen, Personalentwicklungsgespräche einzuführen, sollten verpflichtet sein, für Durchführung und Fortbildung gewisse Qualitätsstandards einzuhalten.

Der Zeitaufwand für die unmittelbare Leitungsperson ist nicht unerheblich. Je nachdem, wie viele Personalentwicklungsgespräche zu führen sind, kann sich die faktische Wahrnehmung von Führungsverantwortung in einem nicht unerheblichen Zeitaufwand niederschlagen, der in der Arbeitsplanung entsprechend zu berücksichtigen ist. So kann eine Gesprächsreihe zusammen gerechnet leicht mehrere Arbeitswochen füllen. Kirchenleitungen, die Personalentwicklungsgespräche flächendeckend einführen wollen, müssen daher klar regeln, welche Akzente verschoben und welche Schwerpunktsetzungen zur Entlastung der Leitungspersonen künftig praktiziert werden sollen.

Dabei kann nicht von vornherein einkalkuliert werden, dass Personalentwicklungsgespräche an anderer Stelle Arbeit sparen. Es ist aber möglich, dass Personalentwicklungsgespräche eine verbesserte Konfliktprevention ermöglichen und durch klarere Absprachen einen geringeren Klärungsbedarf notwendig machen. Hinzu kommt eine indirekte Zeitersparnis, die dadurch eintritt, dass die wechselseitige Wahrnehmung und Würdigung, die in den Personalentwicklungsgesprächen zum Ausdruck kommt, bei den Mitarbeitenden wie bei den Leitungspersonen zu einer verbesserten Motivation führt. Soweit Personalentwicklungsgespräche helfen, den jeweiligen Aufgabenbereich konkreter zu beschreiben, tragen sie außerdem dazu bei, einer Überforderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis hin zum burn-out-Syndrom vorzubeugen.

4. Einführung von Personalentwicklung

a) Projekt- und Modellphase

Personalentwicklungsgespräche, die regelmäßig und durchgängig geführt werden, bieten die erhebliche Chance, kirchliche Arbeit zu verbessern. Häufig werden sie erst bewusst machen, wo etwas verbesserungsfähig ist. Eine Kirche ohne alle Defizite wird durch sie indessen nicht entstehen. Die Abwägung von möglichem Ertrag und Kosten setzt daher eine Analyse der

Arbeitsbereiche und ihrer – durch Personalentwicklung verbesserbaren – Defizite voraus. Dies kann letztlich nur in einer Projekt- und Modellphase erkundet und ausprobiert werden, in der auch zu testen ist, welche konkreten Personalentwicklungsinstrumente für die spezifischen Defizite hilfreich sind. Möglicherweise führt eine solche Abwägung zu einer Differenzierung der Arbeitsbereiche hinsichtlich der Frage, ob dort Personalentwicklungsgespräche eingeführt werden oder ein anderes Personalentwicklungsinstrument.

Eine Projekt- und Modellphase zur Erkundung nötiger Verbesserungen und möglicher Instrumente ist unabdingbar, um die nötige Akzeptanz der Mitarbeiterschaft erreichen zu können. Da Personalentwicklung von den Einzelnen durch persönliches Engagement getragen werden muss, sollte möglichst vielen Einzelnen die Möglichkeit gegeben werden, die Dinge zu benennen, die sie in ihrem Bereich für sinnvoll und notwendig halten. Auch die Vertretungen der Mitarbeiter- und Pfarrerschaft sind aus Gründen der Akzeptanz von vornherein in die Überlegungen und die Konzeptionsentwicklung aktiv einzubeziehen. Auch wenn im Mitarbeitervertretungsrecht nicht eindeutig geregelt ist, ob es sich bei der Einführung von Personalentwicklungsmaßnahmen um eine mitbestimmungspflichtige Maßnahme handelt, sollte eine Beteiligung der Mitarbeitervertretung grundsätzlich erfolgen.

Am Ende der Projekt- und Modellphase sollte – unter Einbeziehung der Mitarbeiterschaft – eine möglichst extern begleitete Evaluation bisher praktizierter Personalentwicklungsmaßnahmen stehen. Faktoren und Kriterien der Bewertung sollten transparent und einleuchtend sein. Die Ergebnisse der Evaluation sollten allen Beteiligten zugänglich gemacht und zur Diskussion gestellt werden.

b) Flexibilität in der Wahl der Personalentwicklungsmaßnahmen

Auch wo der Anstoß zur Personalentwicklung von der Leitungsebene gegeben wird, sollten Initiativen vor Ort die Chance erhalten, Möglichkeiten und Bedarf ihres Bereichs zu erkunden und Personalprojekte zu entwickeln, die hierauf abgestimmt sind. Wo zum Beispiel aus Gründen des Stellenumbaus die Vernetzung und Kooperation in Gemeinde- und Zielgruppenarbeit eines Dekanats das vorrangige Organisationsentwicklungsziel der nächsten Jahre sein muss, kann es sinnvoller sein, Zeit und Mittel in kollektive Personalentwicklungsmaßnahmen (wie regelmäßige Besprechungen bestimmter Mitarbeitergruppen) zu investieren, als das – möglicherweise bereits recht ordentliche – Verhältnis zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitenden in Personalentwicklungsgesprächen zu intensivieren.