

**Mitarbeitergespräche mit Ehrenamtlichen
in der kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit
- ein Instrument der Personalentwicklung**

Masterstudium Diakoniewissenschaft FKD

DWI Heidelberg

Hausarbeit im Modul 7

Prof. Dr. Zapp

2011/ 12

vorgelegt von

Verena Müller

Matrikel-Nr.: 2912774

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	4
Mitarbeitendenjahresgespräche als Instrument der Personalentwicklung	5
Das Mitarbeitendenjahresgespräch	5
Die Phase der Implementierung und deren Bedeutung.....	6
Feedback als bedeutender Aspekt	9
Potentialanalyse als zentrales Element	9
Zieldefinitionen	10
Zusammenfassung Kapitel 1.....	11
Neues Ehrenamt und kirchliches Freiwilligenmanagement.....	12
Das "neue" Ehrenamt und Motive jugendlicher Engagierter.....	12
Freiwilligenmanagement im kirchlichen Bereich.....	13
Vor- und Nachteile von Mitarbeitendenjahresgesprächen mit jugendlichen Ehrenamtlichen.....	14
Zusammenfassung Kapitel 2.....	16
Theologische Perspektiven.....	17
Legitimität, Leitungsverständnis und Zielorientierung.....	17
Gottesebenbildlichkeit des Menschen, Gabenorientierung, Rechtfertigungslehre und Sabbatfreude	18
Zusammenfassung Kapitel 3.....	18
Zusammenfassung und Ausblick.....	19
Literatur	20

Anhang:

Leitfaden Teamerjahresgespräch für die Ev. Jugend Pfungstadt

Einleitung

In meiner beruflichen Tätigkeit als Gemeindepädagogin in der kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit einer Kirchengemeinde ist ein Aufgabenschwerpunkt die Gewinnung, Schulung und Begleitung Ehrenamtlicher. Im Moment sind dies hauptsächlich Jugendliche zwischen 14 und 19 Jahren, welche hauptsächlich schulisch sehr eingespannt sind. Diese Ehrenamtlichen engagieren sich sowohl in regelmäßigen Gruppen als auch in Projektveranstaltungen der Kinder- und Jugendarbeit. Nach den Erfahrungen der letzten eineinhalb Jahre in dieser Gemeinde kommt meines Erachtens ein strukturiertes Feedback zu kurz. Zwar besteht zwar seit mehreren Jahren die Tradition, dass die Ehrenamtlichen einmal jährlich einen Kompetenznachweis erhalten, wobei mir auch da der wechselseitige intensive Austausch zu wenig Bedeutung hat. Im Zuge eines professionellen Verständnisses von und Anspruchs an meine Arbeit, wuchs der Wunsch nach einem institutionalisierten Instrument, das die kleinen Feedbacks "zwischen Tür und Angel" und die Ausstellung der Kompetenznachweise sinnvoll und strukturierend ergänzt.

Gleichzeitig ergab sich aus sehr unterschiedlichen eigenen Erfahrungen mit dem Instrument des Mitarbeitendenjahresgesprächs ein hohes Interesse an dessen theoretischen Grundlagen.

In der vorliegenden Arbeit werde ich im ersten Kapitel ausgehen von einer theoretischen Betrachtung des Personalentwicklungsinstruments "Mitarbeitendenjahresgespräch". Es folgt die Erörterung der aktuellen Situation und Motivation ehrenamtlich Engagierter sowie des sich daraus ergebenden Freiwilligenmanagements und seiner institutionellen Bedingungen im kirchlichen Bereich. Das zweite Kapitel wird abgeschlossen durch die Diskussion der Einführung von Mitarbeitendenjahresgesprächen mit Ehrenamtlichen. Eine Betrachtung der theologischen Perspektiven auf Mitarbeitendenjahresgespräche halte ich im diakoniewissenschaftlichen Bereich für unerlässlich, diese vervollständigt die vorliegende Arbeit im dritten Kapitel.

Dort wo eine geschlechtsneutrale Schreibweise unmöglich ist, werde ich die männliche Form wählen, was ausschließlich den Gründen besserer Lesbarkeit geschuldet ist.

Mitarbeitendenjahresgespräche als Instrument der Personalentwicklung

Das Mitarbeitendenjahresgespräch

Seit seiner Entstehung in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts hat sich das Profil des Personalmanagements, von einer bürokratisierten Verwaltungsaufgabe hin zu einem modernen Wertschöpfungsmanagement, das die Mitarbeitenden als entscheidende Erfolgsgrößen eines Unternehmens ausweist, gewandelt¹. Bestandteile des Personalmanagements sind die strategische Personalentwicklung und darin eingebettet die individuelle Personalförderung. Hierin spiegelt sich auch die sowohl wirtschaftliche als auch soziale Zielsetzung des Personalmanagements wieder².

Im Folgenden schließe ich mich der Definition von ROHRSCHEIDER et al. an, dass "*die Personalentwicklung Maßnahmen der Bildung (z.B. Berufsausbildung, Weiterbildung, Umschulung) und Förderung (z.B. Karriereplanung, Mitarbeitergespräch, Coaching) aller Mitarbeiter*" umfasst.³ Des Weiteren enthält sie "*die Konzeption und Implementierung von wichtigen Personalentwicklungs- und Führungsinstrumenten sowie einen Teilbereich der Organisationsentwicklung (z.B. Teamentwicklung, Projektarbeit, Gruppenarbeit)*"⁴

Instrumente der Mitarbeiterführung sind vor allem Kommunikations- und Kooperationsinstrumente⁵ So sind in der Literatur die unterschiedlichsten Arten von Gesprächen mit Mitarbeitenden zu finden., die Palette reicht hier vom Einstellungs- über das Kritik- bis zum Abschlussgespräch. Ein zentrales Instrument der Personalentwicklung⁶, ist das Mitarbeitendenjahresgespräch, welches sich seit den 1990er Jahren etabliert hat und zu den zentralen Steuerungsinstrumenten der Mitarbeiterführung zu zählen ist.

Grundsätzlich sollte ein Mitarbeitendenjahresgespräch ein anlassunabhängiger Austausch zwischen Mitarbeitendem und direkter Führungskraft mit dreifacher Blickrichtung sein. Zunächst wird das vergangene Jahr reflektiert, es folgt die Analyse der gegenwärtigen Aufgaben und Leistungen und schließlich werden aufgrund dieser Analyse Vereinbarungen für das kommende Jahr (Zukunft) getroffen.

Allerdings hat in den zwei Jahrzehnten eine Akzentverschiebung stattgefunden. "*Während früher die Kommunikation und Diskussion der wechselseitigen Führungsbeziehungen im Mittelpunkt standen, steht heute in den meisten Firmen die Zielvereinbarung und Zielerreichung im Vordergrund. Das MAG (Mitarbeitendenjahresgespräch (Anm. VM)) wird dann auch als integrierter Teil eines "Management by Objectives" (MbO)" verstanden, das zugleich einer Ermittlung leistungsbezogener Vergütung dient.*"⁷

1 vgl. Huber, 2010, S. 8f

2 vgl. Huber, 2010, S.11

3 Rohrschneider, 2011a, S. 13

4 ebd.

5 vgl. Stock- Homburg, 2010, S. 558

6 vgl. Huber, 2011, S.1

7 Wunderer, Jaritz, 2007, S. 143

Zielvereinbarung und Zielerreichung können meines Erachtens nach lediglich ein Aspekt der Zielsetzung dieses Instrumentes sein. Vielmehr ist eine Verdichtung des Beziehungsnetzes innerhalb eines Unternehmens, eine erhöhte Arbeitszufriedenheit und verbesserte Arbeitsatmosphäre durch wertschätzenden wechselseitigen Austausch und Feedback möglich⁸.

ROHRSCHEIDER differenziert diese Aspekte noch aus, indem sie einen Zielsetzungskatalog aufstellt. Dieser umfasst: die Reflexion des definierten, zurückliegenden Zeitraums hinsichtlich Erfolg und Zufriedenheit; die Sicherstellung des Informationsflusses und Austausches zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitenden; das Schaffen von Transparenz in der Kommunikation und im Informationsfluss; das Besprechen von aktuellen und zukünftigen Aufgaben; die Sicherung der Passung der Mitarbeitenden zur Aufgabe; die Potenzial- und Leistungsermittlung; die Förderung des bereichsübergreifenden Denkens; die differenzierte Kommunikation von Unternehmensvisionen, -zielen und -entscheidungen sowie die Stärkung der Verantwortung der Führungskräfte als Personalentwickler der Mitarbeitenden⁹. Vorteile sieht ROHRSCHEIDER hierbei vor allem in der Anerkennung persönlicher Leistungen und der Kommunikation von Erwartungen; der Förderung von Kommunikation und Zusammenarbeit; dem Aufzeigen von Verbesserungsfeldern sowie dem zum Ausdruck gebrachten Interesse an und Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeitenden.¹⁰ Herausforderungen sieht ROHRSCHEIDER vor Allem in der mangelnden Gesprächsführungs- und Feedbackkompetenz der Führungskräfte; der mangelnde Ernsthaftigkeit bei der Durchführung; dem fehlenden Vertrauen der Mitarbeitenden und darin, dass die Führungskraft durch Wünsche oder Forderungen der Mitarbeitenden in Zugzwang geraten kann.¹¹

Im ungünstigsten Fall kommt es dazu, dass Mitarbeitendenjahresgespräche nicht über die Rolle eines 'Papiertigers' hinaus kommen, als Pflichtübungen angesehen werden und ihr Potenzial als Führungsinstrument nicht gehoben wird.¹²

Im günstigsten Fall ist ein Mitarbeitendenjahresgespräch "*ein Gespräch im besten Sinne: Zwei Menschen tauschen Meinungen aus*"¹³, mit dem Ziel, die wechselseitige Beziehung, den Aufgaben- und Kompetenzbereich des Mitarbeitenden und somit das Unternehmen weiter zu entwickeln.

Die Phase der Implementierung und deren Bedeutung

Eine Grundvoraussetzung für den Erfolg von Mitarbeitendenjahresgesprächen ist, dass ein Unternehmen bzw. eine Organisation auf Erfahrung und Selbstorganisation abzielt und eine offene und reflektierende Haltung vorherrscht.¹⁴ Oder wie KALS und GALLENMÜLLER- ROSCHMANN es ausdrücken: "*Die*

8 vgl. Niermeyer/Postall, 2010, S. 127, Braig/ Wille, 2010, S. 99 und Butz, 2003, S. 3

9 vgl. Rohrschneider, 2011(b), S. 173

10 vgl. ebd.

11 vgl. ebd.

12 vgl. Huber, 2011, S.1

13 Braig/ Wille, 2010, S. 101

14 vgl. Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S.8

*Implementierung systematischer Mitarbeitergespräche muss durch die Entwicklung einer entsprechenden Organisationskultur mitgetragen werden. Die Organisationsziele müssen so formuliert sein, dass sie im Einklang mit den Entfaltungsmöglichkeiten ihrer Organisationsmitglieder stehen*¹⁵.

Aus diesem Grund und ihrer praktischen Erfahrung heraus, empfinden ROHRSCHEIDER et al., *"die Phasen der Vorbereitung, Konzeption und Implementierung (...) für den langfristigen Erfolg richtungsweisend"*¹⁶ Möglichst alle Entscheidungsträger und Multiplikatoren, sollten von Anfang an in den Implementierungsprozess mit einbezogen werden¹⁷. Ausgangspunkt der Überlegungen sollte eine klare Zielsetzung sein. Zu klären ist, was mit dem Instrument erreicht werden, was sich im Unternehmen, bzw. in der Organisation verändern soll und welche (evtl. nicht benannten) Interessen andere Beteiligte haben¹⁸. ROHRSCHEIDER et al. stehen hierbei der Kombination und Vermischung unterschiedlicher Instrumente durch eine zu breite Zielsetzung skeptisch gegenüber. Die Zusammenfassung verschiedener Feedbackaspekte wie z.B. Beurteilung, Zielvereinbarung und Mitarbeiterentwicklung erscheine auf den ersten Blick positiv und vor allem für eine operative Praktikabilität nachvollziehbar. In der Umsetzung zeige sich aber oft, dass eine zu starke Vermischung der Instrumente zu einer Überforderung von Mitarbeitern und Führungskräften führe. Durch die zu hohe Zahl an Einzelaspekten, wüchse der Zeitbedarf, so *"dass die Führungskräfte die einzelnen Aspekte des Feedbacks mit ihren Mitarbeitern nicht mehr wirklich gründlich bearbeiten und die Ergebnisse deutlich darunter leiden"*¹⁹. Insgesamt sollten Führungskräfte nicht mehr als ca. 20 Mitarbeitendenjahresgespräche führen.

Ein weiterer bei der Implementierung von Mitarbeitendenjahresgesprächen zu beachtender Aspekt ist die Frage, ob bei gegebenenfalls festgestelltem Bedarf an Fortbildung, Supervision oder anderen sinnvollen Maßnahmen, die (vor allem finanziellen) Mittel zur Initiierung ebendieser und die Bereitschaft zur Umsetzung vorhanden sind. Konstruktiv kritische Beurteilungen nützen nichts, wenn keine Veränderungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Dies deutet noch auf einen weiteren Punkt hin, nämlich, dass auch die Reife von Führungskräften und Mitarbeitenden und deren bisherige Erfahrungen mit Führungs- und Feedbackinstrumenten beachtet werden muss.²⁰ Ebenfalls frühzeitig abzugrenzen ist die Zielgruppe, an welche sich das Angebot der Mitarbeitendenjahresgespräche richtet und an wen aus welchen Gründen nicht. Insgesamt kommt der transparenten Information und Kommunikation eine hohe Bedeutung zu²¹. Um das Instrument kompetent anwenden zu können, sind spezielle Fortbildungs- und Einführungskurse nötig²². Hierdurch wird eine möglichst professionelle Nutzung dieses Instrumentes bei größtmöglicher Akzeptanz gewährleistet.

Mitarbeitendenjahresgespräche sollten kaskadierende Gespräche sein, d.h. ausschließlich von dem direkten

15 Kals, Gallenmüller- Roschmann, S. 175

16 Rohrschneider, 2011(b), S. 178

17 vgl. Rohrschneider, 2011b, S. 179

18 Rohrschneider, 2011b, S. 180

19 Rohrschneider, 2011b, S. 181

20 vgl. Rohrschneider, 2011b, S.182

21 vgl. Rohrschneider, 2011b,S. 183ff

22 vgl. Butz, 2003, S.6

Vorgesetzten geführt werden²³. Im Idealfall werden berufliche Hierarchie, unterschiedliche Aufgaben und Rollen dabei nicht überspielt oder verwischt. Das Mitarbeitendenjahresgespräch sollte geprägt sein, von Selbstachtung, Respekt und gegenseitiger Wertschätzung und auf einer gleichberechtigten Gesprächsebene stattfinden²⁴. Nach BUTZ wäre es allerdings *"unredlich, nicht zu sehen, dass der bei MJG (Mitarbeitendenjahresgesprächen (VM)) gewonnene Gesamteindruck und Details sehr wohl auch Einfluss auf Beurteilungen und Zeugnisse haben können"*²⁵. Dem Missbrauch des im Mitarbeitendenjahresgespräch erworbenen Wissens durch die Führungskraft ist durch geeignete Maßnahmen entgegenzuwirken. Dies können zum Beispiel die beiderseitige Unterzeichnung von Vereinbarungen und Aktennotizen und das Vernichten des letzten Gesprächsprotokolls, welches ausschließlich von den beiden Gesprächspartnern aufbewahrt werden darf, sein. Eine anfängliche Verabredung über den Gebrauch der Ergebnisse des Gesprächs trägt ebenfalls zu einer offenen, vertrauensvollen Atmosphäre bei²⁶.

Ein Mitarbeitendenjahresgespräch sollte sich im zeitlichen Rahmen von 60 bis 90 Minuten bewegen und in ungestörter Atmosphäre stattfinden, wofür die Führungskraft zu sorgen hat. Ein geeigneter Raum kann nicht per se definiert werden - in einigen Fällen wird es ein neutraler Besprechungsraum sein, um dem Mitarbeitenden, allein schon mit der Raumwahl, Wertschätzung zu signalisieren; In einem anderen Fall wird sich das Büro des Mitarbeiters besser eignen, um durch die Raumwahl Sicherheit zu vermitteln²⁷.

Der Ablauf eines Mitarbeitendenjahresgesprächs sollte in einem Gesprächsleitfaden festgelegt sein, welcher aber nicht zwanghaft befolgt werden muss und sollte. Allerdings ist die Orientierungsfunktion des Gesprächsleitfadens als Sicherheit und Schutz für den Mitarbeitenden nicht zu unterschätzen²⁸. Des Weiteren verhindert ein Gesprächsleitfaden, dass sich die Gesprächspartner zu lange an einem Aspekt aufhalten und wichtige andere Inhalte nicht mehr besprochen werden können. Ein solcher Gesprächsleitfaden sollte so einfach wie möglich und gleichzeitig so aufwendig wie nötig sein.²⁹ Neben vorformulierten Fragen zu den Inhaltsbereichen des Gespräches sollte auch Raum für freie Formulierungen gegeben sein. Die Inhaltsbereiche sollten an dieser Stelle nochmals benannt werden. Es sind, jeweils auf die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bezogene Bereiche der Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, der Ausgestaltung des Aufgabenbereiches und der Tätigkeiten des Mitarbeitenden, die Arbeitsziele und deren Erreichung durch den Mitarbeitenden, die wechselseitige Zusammenarbeit, die Aufgabenerfüllung mit einer Analyse der Stärken und Schwächen sowie die Perspektive der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung³⁰. Der Gesprächsleitfaden wird im Vorlauf des Gespräches von beiden Seiten sorgfältig ausgefüllt und zum Gespräch mitgebracht.

23 Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 7)

24 vgl. Butz, 2003, S. 6

25 Butz, 2003, S. 7

26 vgl. Loebe/ Severing, 2008, S. 25

27 vgl. Butz, 2003, S.4

28 Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 7

29 Rohrschneider, 2011b, S. 190

30 vgl. Braig/ Wille, 2010, S. 98; Butz, 2003, S. 5, Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 6; Kiefer/Knebel, 2011, S. 132f und Stock- Homburg, 2010, S. 561

Feedback als bedeutender Aspekt

Ein besonderes Augenmerk ist auf das wechselseitige Feedback zu legen. Hierbei haben sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeitende die Möglichkeit, dem Gesprächspartner eine Rückmeldung über das Erleben von dessen Verhalten und das Sehen von Verbesserungspotenzial zu geben. Kritische Aspekte im Feedbackverfahren sind, dass die geäußerte Kritik verallgemeinernd als Kritik der ganzen Person und somit als Bedrohung empfunden wird und dass zu wenig im Bewusstsein ist, dass es sich jeweils um die subjektive Sicht des Gegenübers handelt. Im Kontext der Leitfadententwicklung kann hierauf insofern eingegangen werden, dass nicht Zahlenskalierungen zur Einschätzung der unterschiedlichen Kompetenzen verwandt werden, sondern zum Beispiel Pictogramme, um nicht Assoziationen zu Schulnoten hervorzurufen³¹. *"Die Chance eines gelingenden Feedbacks ist es, im Laufe der Zeit immer mehr eine "Kultur der konstruktiven Zusammenarbeit" (...) einzuüben"*³². Auf die Schwierigkeit bis Unmöglichkeit eines ehrlichen Feedbacks durch die Mitarbeitenden den Führungskräften gegenüber, insbesondere, wenn in Mitarbeitendenjahresgesprächen zeitgleich zum Feedback eine Zielvereinbarung und damit verbundene Vergütungen platziert sind, sei hier nur am Rand hingewiesen³³. Im Folgenden sollen einige Regeln für das Geben und Erhalten von Feedback wiedergegeben werden. Beim Feedback geben ist es wichtig, sich das Einverständnis des Gegenübers einzuholen, zwischen objektiver Beobachtung und subjektiver Deutung zu unterscheiden, konkrete Beispiele in nicht verletzender, positiver Sprache anzuführen, Superlative und Übertreibungen zu vermeiden, Ich- Botschaften zu formulieren und konstruktive Veränderungsvorschläge zu machen. Auch wenn es eigentlich selbstverständlich sein sollte, sei an dieser Stelle auch erwähnt, dass Feedback stets vorbereitet und persönlich gegeben werden sollte. Beim Erhalten von Feedback sollte man darauf achten, sich zunächst alles vollständig anzuhören und dabei den Kontakt zum Gegenüber zu halten, danach evtl. Stellung zu einzelnen Aspekten zu beziehen, jedoch ohne in eine Verteidigungshaltung zu geraten und sich schließlich für das Feedback und die darin liegende Entwicklungschance zu bedanken³⁴.

Potentialanalyse als zentrales Element

Nach STOCK- HOMBURG spielt die Potentialanalyse der Mitarbeitenden zusammen mit der Führungskraft eine zentrale Rolle im Mitarbeitendenjahresgespräch. *"In diesem Zusammenhang geht es zum einen darum, den Mitarbeitern eigene Stärken bewusst zu machen und diese dadurch zu bestärken. Zum anderen soll den Mitarbeitern aufgezeigt werden, wie sie Schwächen beheben können."*³⁵

Dabei sollte eine zu beurteilende Dimension immer mit Verhaltensbeispielen konkretisiert werden. *"Nur so können Sie erreichen, dass bei den unterschiedlichen Beurteilern bzw. Feedbackgebern ein annähernd*

31 vgl. Rohrschneider, 2011b, S. 193

32 Butz, 2003, S. 7

33 vgl. Rohrschneider, 2011b, S.183

34 vgl. Böhlemann/ Herbst, 2011, S. 129ff, Reifenhäuser, 2009, S. 104 und Stock- Homburg, 2010, S. 561

35 ebd.

gleiches Verständnis bezüglich der einzelnen Dimension oder Kompetenz besteht."³⁶

Für eine, den Mitarbeitenden gerecht werdende, Verhaltensbeschreibung ist es hilfreich, sich beständig Notizen zu machen³⁷ und nicht erst kurz vor dem Gespräch in einer bestimmten Befindlichkeit, evtl. beeinflusst von unmittelbar zurückliegenden Vorfällen eine Stärken - und Schwächen- Analyse zu beginnen. Doch auch dann ist eine solche anspruchsvoll, setzt sie doch gewisse Grundkenntnisse über Persönlichkeitsstrukturen, deren Wirkungen und Erscheinungsformen voraus. Darum und zum Abfedern einer subjektiven Sicht ist es wichtig, unterschiedliche Blickwinkel einzunehmen und sich immer wieder bewusst zu machen, dass eine Verhaltensweise nie per se eine Stärke oder Schwäche darstellt, sondern es auf den Kontext ankommt, in dem sie gezeigt wird.³⁸

Nach STOCK- HOMBURG ergeben sich in "*Abhängigkeit von Einstufungen verschiedener Mitarbeitermerkmale als Stärke oder Schwäche sowie deren Veränderbarkeit* (...) vier Handlungsfelder zur Entwicklung der Mitarbeiter."³⁹ Diese sind der bewusst zu achtende Kraftbereich, der auszubauende Potenzialbereich, welche zu den Stärken gezählt werden; sowie der zu behebende Verbesserungsbereich und der zu akzeptierende Akzeptanzbereich, welche zu den Schwächen gezählt werden.⁴⁰

Einen solchen ressourcenorientierte Ansatz wird auch von GOFFMANN und BUCHINGHAM verfolgt, die zu einem regelmäßigen "Stärkeninterview" mit den Mitarbeitenden auffordern.

Nach ROHRSCHEIDER können Feedbackverfahren insgesamt auch "*dazu genutzt werden, um z.B. Leistungsträger und Potenziale im Unternehmen zu erkennen.*"⁴¹ In dem Zusammenhang sei auch auf das Personalportfolio nach ODIORNO hingewiesen, welcher je nach der Ausprägung von Leistungsverhalten und Entwicklungspotenzial, die Mitarbeitenden eines Unternehmens in "Dead wood", "work horses", "Stars" und "question marks" eingeteilt.⁴²

Mögliche zu beobachtende Kompetenzen sind laut WUNDERER Problemlösungs- und Gestaltungskompetenz; Entscheidungs-, Umsetzungs- und Handlungskompetenz; Selbstorganisation; kooperatives Verhalten und soziale Kompetenzen sowie Führungsverhalten.⁴³

Zieldefinitionen

Am Ende eines Mitarbeitendenjahresgespräches sollte eine gemeinsame Zieldefinition stehen. Diese verhindert im Idealfall eine Überforderung bis hin zum Burn- Out, da sie eine konkrete Aufgabenbeschreibung enthält⁴⁴ und diese nicht nur positiv sondern auch negativ definiert, also auch

36 Rohrschneider, 2011b, S. 191

37 vgl. Huber,, 2011, S. 4

38 vgl. Huber, 2011, S. 1ff

39 Stock- Homburg, 2010, S. 564

40 vgl. ebd.

41 Rohrschneider, 2011b, S. 171f

42 vgl. Wunderer/ Jaritz, 2007, S. 147

43 vgl. Wunderer, 2007, S. 341f

44 vgl. Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 14

beschreibt, welche Aufgaben nicht (mehr) oder noch nicht übernommen werden.

Die formulierten Ziele sollten dem SMART- Prinzip entsprechen, d.h. sie sollten spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein.⁴⁵

Die formulierten Ziele werden im Protokoll (evtl. auf einem separaten Formblatt, das in gegenseitigem Einvernehmen auch an die Personalabteilung weitergeleitet werden kann) festgehalten und von beiden Gesprächspartnern unterschrieben. Beim nächsten Mitarbeitendenjahresgespräch sollten diese Zielformulierungen überprüft werden und können als Einstieg dienen.⁴⁶ Sind mit der Zielformulierung auch Anreize verbunden, sollten diese gerecht und individuell sein, da sie sonst ihre Wirkung verlieren würden.⁴⁷

Zusammenfassung Kapitel 1

Werden die oben aufgeführten Punkte der Implementierung, Feedback, Potentialanalyse und Zieldefinition beachtet, können Mitarbeitendenjahresgespräche zu einer verbesserten Arbeitsatmosphäre durch wechselseitige Wahrnehmung und Wertschätzung, einem dadurch bedingten vertrauensvolleren Beziehungsgeflecht und erhöhter Motivation und wiederum dadurch bedingter erhöhter Wertschöpfung für das Unternehmen führen. Diese erhöhte Wertschöpfung ist z.B. in der Zeitersparnis durch die Entlastung und Verkürzung von Besprechungen und Sitzungen, geringeren Klärungsbedarf durch klare Zielvereinbarungen, die Wirkung von Jahresgesprächen als Mittel der Konfliktprävention⁴⁸ und die Sicherung von Mitarbeiterpotenzialen durch ihre Motivationsfunktion zu sehen. Sie beinhaltet also sowohl eine wertsteigernden als auch eine wertsichernden Dimension.⁴⁹

45 vgl. Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010; S.13 und Kals/Gallenmüller-Roschmann, S. 174

46 vgl. Butz, 2003, S. 5f

47 vgl. Rohrschneider, 2011b, S. 175

48 vgl. Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 14

49 vgl Wunderer/ Jaritz, 2007, S. 146

Neues Ehrenamt und kirchliches Freiwilligenmanagement

Das "neue" Ehrenamt und Motive jugendlicher Engagierter

Das ehrenamtliche Engagement unterlag in den vergangenen Jahrzehnten starken Veränderungen. Die Motivation der ehrenamtlich Tätigen ging von einer eher altruistischen, teilweise sozial- moralisch verpflichteten Gemeinwohlorientierung über in ein Motivbündel, das oftmals diffus und stark wechselnd ist⁵⁰. Jedoch werden mittlerweile gemeinwohl- und eigenwohlorientierte Begründungen für ein unentgeltliches Engagement nicht wechselseitig ausschließend betrachtet, sondern sind gut miteinander in Einklang zu bringen.

Moderne Ehrenamtliche bzw. Freiwillige erwarten sowohl die Möglichkeit zur selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Tätigkeit als auch gewinnbringende Vorbereitung und wertschätzende Begleitung⁵¹. Intention des Engagements sind durchaus auch der persönliche Gewinn durch Kompetenzerwerb, Knüpfung von Kontakten und persönlichem Wachstum. Ehrenamt ist ein Ort zur Alltagsbildung geworden und Ehrenamtlich erwarten kompetente Qualifizierung, Begleitung und individuell passende Rahmenbedingungen⁵². Auf Seite der verantwortlichen Institutionen ist ein Perspektivwechsel nötig von einer Bedarfs- bzw. Aufgabenorientierung hin zu einer Ressourcenorientierung, welche die ehrenamtlich Engagierten als gleichgestellte Partner ernst nimmt und nicht als Ausführungsgehilfen missbraucht⁵³.

Der Freiwilligensurvey von 2007 hat insbesondere bei Jugendlichen Ehrenamtlichen die Motive 'Spaß haben', 'anderen helfen' und 'eigene Fähigkeiten einbringen und weiterentwickeln' erhoben⁵⁴.

Nach einer Studie des Deutschen Kinderhilfswerks aus dem gleichen Jahr stehen für Jugendliche "*die Lernchancen, die ein Engagement bietet, im Vordergrund. Sie suchen den Kontakt zu Gleichaltrigen und wollen ihre Belastbarkeit, Einsatzbereitschaft und ihr Organisationstalent unter Beweis stellen*"⁵⁵. Ehrenamtliche Tätigkeiten müssen Bezüge zum Leben der Jugendlichen aufweisen⁵⁶. PICOT verdeutlicht die sozialisatorische Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit für Jugendliche: "*Jugendliche, die sich freiwillig bzw. ehrenamtlich engagieren, haben häufig einen ganz wesentlichen "Lerngewinn" von ihrer Tätigkeit und erwerben Qualifikationen, die sie wohl nicht im schulischen bzw. im Ausbildungskontext erwerben könnten.*"⁵⁷

50 vgl. Hoffmann, 2009, S. 22

51 vgl. Foitzik, 2006, S. 21f

52 vgl. Knöbelspieß, 2002, S. 159f

53 vgl. Brummer/Freund, 2008, S. 370, Foitzik, 2006, S. 21f, Grosse,, 2009, S. 41

54 vgl. Brummer/Freund, 2008, S. 357

55 Hoffmann, 2009, S. 26

56 Brummer/Freund, 2008, S. 357

57 Picot, 2003, S. 73

Freiwilligenmanagement im kirchlichen Bereich

Diese Veränderungen in der Motivationsstruktur der Ehrenamtlichen macht eine institutionelle Verankerung der Gewinnung, Unterstützung und Begleitung Ehrenamtlicher im Sinne eines Freiwilligen- Managements notwendig. Ein durchdachtes und strukturiertes sowie transparentes Vorgehen in diesem Bereich macht ein Engagement wahrscheinlicher, das es überschaubar und einschätzbar ist.⁵⁸

Solche institutionellen Rahmenbedingungen sind im kirchlichen Bereich schon sehr gut gegeben. Der Anspruch Ehrenamtlicher *"auf kontinuierliche fachliche und persönliche Begleitung, Einarbeitung, Beratung und Unterstützung."* sowie die Zusicherung der für ihre Arbeit erforderlichen Unterstützung, *"z.B. durch: den Mitarbeiterkreis, Planungs- und Auswertungsgespräche, die Nutzung von Arbeitsmaterialien, technischen Geräten, den Zugang zu Informationen, Räumen, Schränken und ähnlichem."*⁵⁹ sind gar gesetzlich verankert.

Auch sonst hat der Bereich Kirche und Religion *"eine gute Ausgangsposition in Bezug auf Anleitung, Begleitung und Würdigung ehrenamtlicher Arbeit."*⁶⁰

EBERTZ präzisiert diesen Mehrwert, den Kirche Ehrenamtlichen zu bieten hat noch. Die nicht- monetäre Gegenleistung, die kirchliche Organisation dem ehrenamtlichen Engagement zu bieten hat, beschreibt er in folgenden Stichpunkten: Zweckerfüllung; Symbolisches Kapital; Organisationsimage, -werte und -ziele; Kompetenzentwicklung und -sicherung (Voraussetzung: professionelles Management der kontinuierlichen Ansprache, Begleitung, Beratung, Coaching, Supervision und Aus- bzw. Fortbildung und entsprechender Einsatz von personellen und finanziellen Ressourcen); Ethos und spiritueller Mehrwert; Sozialer Austausch; Soziales Kapital sowie Gemeinschaft und Geselligkeit.⁶¹

Auch BRUMMER und FREUND verweisen auf ein besonderes Merkmal kirchlicher Organisationen, indem sie beschreiben, dass das ehrenamtliche Engagement zu einem Ort werde, in dem es nicht allein um den Ausdruck eines tätigen Glaubens gehe, *"sondern um eine Form tätiger Selbstaneignung des Glaubens"*⁶².

Diese starke Verzahnung ehrenamtlicher und hauptamtlicher Arbeit ergeben jedoch auch eine Reihe struktureller Konfliktfelder.⁶³ Diese lassen sich durch eine deutlichere Unterscheidung zwischen Leitung, Begleitung und Beratung entschärfen. *"Werden Leitungsaufgaben künftig mehr von Ehrenamtlichen wahrgenommen, entlastet das die Hauptberuflichen und bringt Freiräume für die Begleitung und Beratung Ehrenamtlicher."*⁶⁴

Nach EBERTZ haben Hauptamtliche *"zu lernen, neben ihren Spezialaufgaben als Animateure, als Aktivierungshelferinnen und Aktivierungshelfer der ehrenamtlich Engagierten tätig zu sein"*⁶⁵ Ein zukunftsweisendes Verständnis hauptamtlicher Arbeit in Kirche ist es, Dienstleistende/r der ehrenamtlichen

58 vgl. Hoffmann, 2009, S. 16 und 28

59 §5 EAG in Kegel, 2009, S. 72f

60 Brummer/Freund, 2008, S. 365 Hervorhebungen im Original

61 Ebertz, 2009, S. 57

62 Brummer/ Freund, 2008, S. 362f Hervorhebungen im Original

63 vgl. Brummer/ Freund, 2008, S. 365

64 Foitzik, 2006, S. 24

65 Ebertz, 2009, S. 57

Mitarbeitenden zu sein, diese anzuleiten und zu begleiten sowie sich als Multiplikatorin von Wissen zur Verfügung zu stellen⁶⁶. Diese Arbeit hat drei Perspektiven: Zunächst geht es darum, vor Ort gut geschulte, reflektierte Mitarbeitende zu haben, die ihren Aufgaben gerecht werden können (sachliche Perspektive); die zweite Perspektive ist eine individuelle, nämlich die der fachlichen, persönlichen und geistlichen Begleitung vor Allem der jugendlichen Ehrenamtlichen; die dritte Perspektive bezieht sich auf den Gesellschaft, der eine Entwicklungsförderung der Jugendlichen hin zu selbstbestimmten Subjekten förderlich ist.

Vor- und Nachteile von Mitarbeitendenjahresgesprächen mit jugendlichen Ehrenamtlichen

Insgesamt kann man kirchliche Kinder- und Jugendarbeit als Sozialisationsbegleitung verstehen, die insbesondere in Form der Anleitung und Begleitung ehrenamtlicher Jugendlicher in dem Instrument der Mitarbeitendenjahresgespräche eine große strukturierende Hilfe zu Hand haben kann. Diese institutionalisierten Gespräche können helfen, alle Mitarbeitenden im Blick zu behalten und nicht nur diejenigen, die am auffälligsten sind, sowie schlummernde Potentiale zu wecken.

Der Anteil des Leitungsfeedbacks ist dabei eine nicht zu unterschätzende Unterstützung als Korrektiv der eigenen Wahrnehmung, für das Erkennen bisheriger "blinder Flecken" und auch als Rückmeldung und Wertschätzung der Arbeit der Hauptamtlichen selbst.

Sowohl die ehrenamtlichen Jugendlichen selbst als auch deren Eltern schätzen das in diesem Engagement liegende Bildungsangebot sehr. Die Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung und Herausbildung von Sozialkompetenz ist sehr hoch. Hierbei können Mitarbeitendenjahresgespräche eine gute Bereicherung zu der bislang schon weit verbreiteten Ausstellung von Zeugnissen und Kompetenznachweisen sein. Das regelmäßige anlassbezogene Feedback wiederum unterfüttert die Jahresgespräche.

Im ehrenamtlichen Bereich geht es zwar nicht um die Motivation durch mögliche Vergütungserhöhungen, jedoch winken sehr wohl so genannte "Karrieremöglichkeiten", welche das Engagement attraktiver machen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen können. *"So gibt es entweder eine Ausdehnung der Menge der Aufgaben (job enlargement) oder eine Veränderung der Aufgaben in ihrer Verantwortung (job enrichment)."*⁶⁷ Auswirkung von Mitarbeitendenjahresgesprächen können unterschiedliche Qualifizierungsmaßnahmen sein - off the Job (JuLeiCa), on the job (Ausprobieren/ Übernehmen anderer Aufgaben und Methoden usw.) near the Job (Teamerfachtage), parallel to the job (Mentoring, Teamer-Feedback, Tandems). Die Ermöglichung der Teilnahme an Schulungen oder die eigenständige Gruppenleitung können als Belohnung nicht - monetärer Art eingesetzt werden.

Gerade in Zeiten sinkender Kirchenmitgliedszahlen und organisatorischer Umbrüche und Neuorientierungen sollten sämtliche Aktiven in der Kirche die Chance des gemeinsamen Gesprächs nicht verstreichen lassen und voneinander lernen. Mehr noch als reinen Wirtschaftsunternehmen muss es den Verantwortlichen in Kirche darum gehen, die Mitarbeitenden zu motivieren und zu halten. Ein guter Schritt in diese Richtung ist

66 Vgl. hierzu das Konzept der Bevollmächtigenden Leitung von Christian A. Schwarz, 1996, S. 22f

67 vgl. Reifenhäuser, 2009, S. 106

ein Mitarbeitendenjahresgespräch, denn *"indem man die Motive jedes Einzelnen erkennt und erfragt, kann man diese erhalten und gute Rahmenbedingungen dafür schaffen."*⁶⁸ Mitarbeitende sind die wichtigste Ressource von Kirche, denn *"ihr Engagement, ihre Kompetenz und ihre Glaubwürdigkeit prägen die Gestalt der 'sichtbaren' Kirche"*. Der Personalentwicklung auch von Ehrenamtlichen kommt deshalb eine wichtige Aufgabe zu. *"Personalentwicklung ist ein systematisch gestalteter Prozess"* zur Förderung aller Mitarbeitenden. Sie gehört wesensmäßig zu den Führungsaufgaben der Mitarbeitenden mit Leitungsfunktion⁶⁹. Eine Professionalisierung der Leitungstätigkeit würde Kirche gut tun⁷⁰. Instrumente der Personalentwicklung wie das Mitarbeitendenjahresgespräch können Führungskräften helfen, *"ihre Leitungsaufgabe bewusster, klarer und stetiger wahrzunehmen und ihre Vorstellungen und Ziele klarer zu fassen und weiter zu vermitteln"*.⁷¹

Die Entwicklung und Teilnahme an Mitarbeitendenjahresgesprächen von Ehrenamtlichen kann jedoch nicht per Dienstanweisung verordnet werden, sondern wird stets ein gemeinsamer Aushandlungsprozess sein, in dem Bewusstsein, dass niemand zur Entwicklung verpflichtet werden kann⁷². Ehrenamtlichen wollen mehr noch als hauptamtliche Mitarbeitende ganzheitlich und nicht als "Personal" wahrgenommen werden. Kirchliche Organisationen wären gut beraten, ihre Organisationsziele an den Menschen auszurichten, über die sie 'verfügen'. Es erscheint in diesem Zusammenhang problematisch, Unternehmensperspektiven zu entwickeln, die an den (vorhandenen) Menschen vorbeigehen, es sei denn, die Erwartung, für diese neuen Ziele neue Ehrenamtliche zu finden, die mit Interesse und Können diese Ziele verfolgen, ist realistisch⁷³.

Freiwilligenmanagement findet also an den Schnittstellen zwischen Organisationen und den Motiven der Menschen statt.

Mitarbeitendenjahresgespräche sind unter Umständen nicht mit allen Ehrenamtlichen sinnvoll. Hier ist darüber nachzudenken, ob eine "Mindestgemeindezugehörigkeit" oder ein bestimmtes Verantwortungs- bzw. "Verkündigungslevel" als Voraussetzungen definiert werden sollten. Allerdings ist, um es mit PETRYs Worten zu formulieren: *"Überall dort (..), wo es für den Ehrenamtlichen und/ oder die Gemeinde wichtig ist zu verstehen, das er - um im Bild einer bekannten Anekdote zu sprechen - nicht einfach nur Steine bearbeitet, sondern am Bau einer Kathedrale mitwirkt, (..) ein Jahresgespräch sinnvoll."*⁷⁴

Gerade im kirchlichen Bereich ist es meines Erachtens wichtig, auch das ausbalancierende Potential von Mitarbeitendenjahresgesprächen zu nutzen, um Arbeitsbelastungen unterschiedlicher Ehrenamtlicher einerseits aber auch die unterschiedlichen Belastungen der Lebensbereiche eines einzelnen Ehrenamtlichen im Gleichgewicht zu halten. Dies kann *"ein wichtiger Beitrag dazu, dass evangelische Gemeinde von Rechtfertigung nicht nur redet, sondern diese auch lebt."*⁷⁵ Ein ebenfalls wichtiger Punkt, gerade auch im

68 Reifenhäuser, 2009, S. 105

69 Butz, 2003, S.1f

70 Vgl. Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 15

71 Rat der EKD, 2003, S. 2

72 vgl. Schröder, 2011, S. 177

73 vgl. Schröder, 2011, S. 193f

74 Petry, S. 1

75 Petry, S. 3

Sinne einer Burn- Out- Prophylaxe⁷⁶, kann das gemeinsame Besprechen geistlicher Kraftquellen sein. Dabei ist sensibel darauf zu achten, dass ein solches Gespräch nicht als „Glaubensprüfung“ im negativen, übergriffig bewertenden Sinn aufgefasst, sondern in diakonisch - fürsorgender Weise verstanden wird.

Zusammenfassung Kapitel 2

Mitarbeitendenjahresgespräche können insgesamt eine gute Reaktion auf den beschriebenen Anspruch und die Erwartung der Ehrenamtlichen auf Qualifikation und wertschätzende Begleitung sein; den sich verändernden Rahmenbedingungen kirchlicher Bedingungen und Tätigkeiten Rechnung tragen und allgemein Ausdruck geistlich- theologischer Verantwortung sein.

Mitarbeitendenjahresgespräche mit Ehrenamtlichen in der kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit werden sich von ebendiesen in einem Wirtschaftsunternehmen weniger unterscheiden, "*was ihre Form und Bezeichnung (und sinnvolle Implementierung (VM)) angeht, als bezüglich ihrer inhaltlichen Ausrichtung.*"⁷⁷ Wie diese in einer theologischen Perspektive begründet werden kann, werde ich im folgenden Kapitel ausführen.

76 Die heutige schulische und teilweise auch familiäre Belastung der Jugendlichen legt ein Nachdenken über Burn-Out- Prophylaxe auch bereits in diesem Alter nahe.

77 Böhlemann/ Herbst, 2011, S. 149

Theologische Perspektiven

Legitimität, Leitungsverständnis und Zielorientierung

Zunächst stellt sich im Rahmen einer Diskussion der theologischen Perspektiven auf Mitarbeitendenjahresgespräche mit Ehrenamtlichen die Frage, ob solche modernen und weltlichen Instrumente überhaupt legitim genutzt werden dürfen. Hierzu ist zu sagen, dass die Kirche zwar nach Barmen III *"die Formen ihres Handelns nicht ihrem Belieben oder dem Wechsel der jeweils herrschenden weltanschaulichen und politischen Überzeugungen überlassen"*⁷⁸ darf, soweit sie sich jedoch nicht in *"Widerspruch zu Schrift und Bekenntnis setzt"*⁷⁹, die in der jeweiligen Zeit zur Verfügung stehenden Instrumente so nutzen kann, *"dass ihr zeitgerechte Strukturen und Methoden für die Erfüllung ihres zeitlosen Auftrages zur Verfügung stehen."*⁸⁰

Des Weiteren stellt sich die Frage nach dem Leitungsverständnis innerhalb der Kirche. Dieses ist begründet darin, dass die unterschiedlichen Ämter in der Kirche keine Herrschaftsverhältnisse darstellen, *"sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes (Barmen IV) begründen."*⁸¹ Dienstrechtliche Hierarchien sollen dadurch nicht verdeckt, sondern der Umgang mit ihnen innerhalb offen und kontrollierbar gemacht werden⁸². Die kirchliche Dienstgemeinschaft sollte immer auch eine geistliche Gemeinschaft sein, in welcher im Geist wechselseitiger Fürsorge miteinander umgegangen wird⁸³. Mitarbeitendenjahresgespräche dienen somit der gegenseitigen Achtung und Wahrnehmung der verschiedenen Glieder am Leib Christi⁸⁴.

Sie knüpfen an die kirchliche Tradition der Visitation und damit an die neutestamentarische Überlieferung von Ermutigung und Ermahnung für einzelne Personen oder ganze Gemeinden an⁸⁵.

BÖHLEMANN und HERBST erkennen gar bereits im Umgang Jesu mit seinen Jüngern eine fürsorgliche, deutende und korrigierende sowie visionäre Feedbackkultur⁸⁶.

Ebenfalls sind Zielorientierungen, wie sie in der Zielvereinbarung zu finden sind, *"dem christlichen Glauben und damit auch dem kirchlichen Dienst eigen. In der Kirche werden leitende Bilder, Hoffnungen und Ziele des Glaubens verkündigt, diskutiert und verabredet. Sie lenken das, was Glieder der Kirche tun und lassen, auch innerhalb der kirchlichen Gemeinschaft."*⁸⁷

Zielvereinbarungen mit Mitarbeitenden verbinden Ziele der kirchlichen Gemeinschaft mit den persönlichen Möglichkeiten und Zielerwartungen von diesen. *"Diese Verbindung gehört zur Verantwortung des übertragenen Dienstes, sich diesem Auftrag gemäß zu verhalten und bereit zu sein, den Verantwortlichen*

78 Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 17

79 ebd.

80 ebd./ vgl. Schindehütte, 2003, S. 12

81 Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 17

82 vgl. Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 18

83 vgl. Schindehütte, 2003, S. 8

84 vgl. Böhlemann, 2007, S. 8

85 vgl. Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 17

86 vgl. Böhlemann/ Herbst, 2011, S. 129

87 Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 18

einer Gemeinde und den mit der Aufsicht Beauftragten darüber Auskunft und Rechenschaft zu geben."⁸⁸

Gottesebenbildlichkeit des Menschen, Gabenorientierung, Rechtfertigungslehre und Sabbatfreude

Zu den Bedingungen der Erfüllung der Zielsetzung, nämlich der Verkündigung des Evangeliums gehören als wichtigste Ressource die Mitarbeitenden. Diese in ihrer Gottesebenbildlichkeit zu erkennen, mit je eigenen Gaben (Potentialen) ist die Grundlage der Personalentwicklung in Kirche. Diese soll die Mitarbeitenden unterstützen, ihre Gaben zu entdecken, sie einzusetzen, ja mit ihnen zu wuchern, gleichzeitig aber auch die eigenen Grenzen und Fehler anzunehmen⁸⁹.

Hierin ist zum Einen das reformatorische Konzept des Priestertums aller Gläubigen umgesetzt als auch die Rechtfertigungslehre zu erkennen. *"Dabei geht die Rechtfertigungseinsicht von der Unterscheidung von Person und Werk aus. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ist verantwortlich für das eigene Handeln, ohne dass er oder sie als Person durch das eigene Handeln definiert wird. Die Zusage der Vergebung Gottes macht dazu fähig und bereit, sich selbst realistisch zu sehen. Stärken und Schwächen zu erkennen und mit ihnen konstruktiv zu leben. Da die Würde der Person auf der Zusage Gottes beruht, hat der Mensch die Freiheit zur Veränderung seines Verhaltens und Handelns, und er kann Ziele seines Handelns festlegen,"*⁹⁰ bleibt aber immer zugleich Sünder und gerechtfertigt. Diese Einsicht kann zu konstruktiverer Kritik untereinander genauso verhelfen, wie zum Erkennen von und Leben mit individuellen und allgemeinen Grenzen⁹¹.

Alles kirchliche Handeln bezweckt auch immer Freude am Gelingen. Dies geschieht im Lob vor Gott, sollte aber auch gegenseitig in wertschätzender und würdigender Haltung stattfinden. Darin sieht SCHINDEHÜTTE ein Element des Sabbat, denn *"Gott vollendete seine Werke nicht am sechsten Tag. Sie werden erst vollendet mit dem siebten Tag, dem Tag der Ruhe, dem Tag des Sabbat."*⁹² Erst mit der Wertschätzung und Würdigung dessen, was geleistet wurde ist die Tätigkeit wirklich vollendet, dies sollte unabdingbar zum kirchlichen Dienst gehören.

Zusammenfassung Kapitel 3

Nach der Betrachtung der theologischen Perspektiven zum Mitarbeitendenjahresgespräch ist die Einführung eines solchen gerade auch mit ehrenamtliche Mitarbeitenden nicht nur legitim und mit dem Leitungsverständnis zu vereinbaren, sondern geradezu als biblisch angelegt, begründbar.

88 Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 18

89 Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010, S. 16

90 Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010; S. 16

91 vgl. Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche, 2010; S. 16 und Schindehütte, 2003, S. 10f

92 Schindehütte, 2003, S. 9

Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend ist zu sagen, dass das Personalentwicklungsinstrument der Mitarbeitendenjahresgespräche in seiner institutionalisierten Form ein sinnvolles und theologisch begründetes Instrument des Freiwilligenmanagements im kirchlichen Bereich sein kann. Wenn es gelingt, dass es ein nicht-anlassbezogenes Gespräch auf Augenhöhe zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften ist, liegt hierin die Chance auf eine Verstärkung der Vertrauensbasis und des Beziehungsgeflechts innerhalb einer Organisation. Da gemeindepädagogische Arbeit hauptsächlich Beziehungsarbeit ist, drängt sich die Einführung eines Mitarbeitendenjahresgesprächs förmlich auf. Es kann in strukturierter Art und Weise regelmäßige anlassbezogene Feedback- Gespräche und das Ausstellen von Zeugnissen und Kompetenznachweisen sinnvoll ergänzen. Eine besondere Chance liegt in der Wahrnehmung aller Mitarbeitenden und ihrer Motivationen, auch der sonst eher Unauffälligen, Bescheidenen. Durch die gemeinsame Potentialanalyse können versteckte Gaben und Fähigkeiten zum Vorschein gebracht und bereichernd nutzbar gemacht werden. In der gemeinsamen Zieldefinition liegt die Chance der besseren Planbarkeit von Angeboten und die größere Verdeutlichung des gemeindlichen Kontextes für die Jugendlichen. Der gemeinsame Austausch und bewusste Wertschätzung des Geleisteten schützt vor Überforderung und Burn-out auf beiden Seiten. Evtl. zieht ein gemeindliches Mitarbeitendenjahresgespräch sogar weitere gesellschaftliche Kreise, indem die Jugendlichen sich auch in ihrem sonstigen Umfeld Zeit zum Innehalten und Reflektieren nehmen oder gar später in beruflichen Zusammenhängen ihre (hoffentlich positiven) Erfahrungen für ihr Unternehmen gewinnbringend einsetzen können.

Insbesondere in der Phase der Implementierung ist darauf zu achten, möglichst die Informationen weit und zugleich tief zu streuen, also sowohl einen möglichst breiten Konsens als auch ein tiefes Wissen über Mitarbeitendenjahresgespräche zu erzeugen. Sinnvolle Schritte hierzu können die Beratung über die Gesprächsleitfaden und die Implementierung der Gespräche mit anderen Hauptamtlichen innerhalb und außerhalb der Gemeinde sein. Gleichzeitig sollten den Jugendlichen die eindeutigen Vorteile des Instrumentes verdeutlicht und ihr persönlicher Gewinn vor Augen geführt werden. Wenn möglich/ vorhanden sollte die Gemeindejugendvertretung über die Einführung beschließen, in jedem Fall ist der Kirchenvorstand zu informieren. Grenzen der Wirksamkeit von Mitarbeitendenjahresgesprächen sehe ich vor allem in der möglicherweise fehlenden sonstigen Organisationsstruktur, welche in der fehlenden Existenz solcher Instrumente in der sonstigen Gemeinde, aber auch in fehlender oder zu wenig kommunizierter Zieldefinition liegen kann.

Die Chancen, die in diesem Instrument liegen, sind so zahlreich, dass eine Einführung sehr vielversprechend im Sinne einer erfüllten und erfüllenden kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit ist und verwirklicht werden sollte⁹³.

⁹³ Ein konkreter Schritt dafür findet sich im Anhang dieser Arbeit in Form eines konkreten Gesprächsleitfadens für eine konkrete Gemeinde.

Literatur

Böhlemann, Dr. Peter (Rd.): Leitfaden für das Regelmäßige Mitarbeitendengespräch in der Evangelischen Kirche von Westfalen - Arbeitshilfe der Evangelischen Kirche von Westfalen, 2. überarb. Auflg., 2007, http://www.reformprozess.de/fileadmin/sites/reformprozess/dokumente_reformprozess/Arbeitshilfe_1-07_Leitfaden_regelm_MaG.pdf, Stand: 06. Februar 2012

Böhlemann, Peter/ Herbst, Michael: Geistlich leiten - Ein Handbuch, 2011, Göttingen und Oakville (USA): Vandenhoeck & Ruprecht

Braig, Wilfried/Wille, Roland: Mitarbeitergespräche - Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis, 2010, Hannover: Humboldt

Breitbart, Mike/ Zitt, Renate (Hrsg.): Innovationen im gemeindepädagogischen Dienst - Arbeitspapiere aus der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt, Nr. 3 - Mai 2006

Brummer, Andreas/ Freund, Annegret: Freiwilliges Engagement: Motive- Bereiche- klassische und neue Typen, in Hermelink, Jan, Kirche empirisch - Ein Werkbuch, 2008, München: Gütersloher Verlagshaus, S. 351- 373

Butz, Wolfgang: Leitfaden für das MitarbeiterInnen-Jahresgespräch (MJG) im Dekanatsbezirk Nürnberg, Januar 2003, <http://www.nuernberg-evangelisch.de/Download/Leitfaden.pdf>, Stand: 06. Februar 2012

Ebertz, Prof. Dr. Michael N.: Warum tust Du das eigentlich? Motive ehrenamtlichen Engagements, in EKD/ ZdK, 2009, S. 46- 60

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD)/ Zentralkomitee der deutschen Katholiken (ZDK) (Hrsg.): Um Gottes Willen? - Wir engagieren uns - Dokumentation der ökumenischen Tagung zum ehrenamtlichen Engagement in Kirche und Gesellschaft, 30.-31. Januar 2009, Köln, epd- Dokumentation Nr. 18-19, veröffentlicht am 21. April 2009, Druckhaus Köthen

Foitzik, Karl: Kirche vor Ort und in der Region - Sozialräumliche Impulse zur gemeindepädagogischen Konzeptions- und Arbeitsfeldentwicklung, in Breitbart/ Zitt, 2006, S. 5- 22

Grosse, Prof. Dr. Heinrich W.: Empirische Daten und Überlegungen zum freiwilligen Engagement im Bereich 'evangelische Kirche/ Religion', in EKD/ ZdK, 2009, S. 35- 42

Hermelink, Jan/ Latzel, Thorsten (Hrsg.): Kirche empirisch - Ein Werkbuch, 2008, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus

Hoffmann, Sarah G.: Historischer und geistiger Hintergrund, in Reifenhäuser/ Hoffmann/ Kegel, 2009, S. 13- 48

Huber, Andreas: Personalmanagement, 2010, München: Franz Vahlen

Huber, Erwin: Mitarbeitergespräch - mehr als nur ein "Papiertiger"?! - Wie kann ich als Führungskraft Verhalten professioneller beschreiben?, Trigon Entwicklungsberatung, Handout in Lehrveranstaltung Modul 7 im Studiengang Diakoniewissenschaft bei Renate Uhl und Dieter Peters, 4.-7. Mai 2011, Evangelische Hochschule Darmstadt

Kals, Prof. Dr. Elisabeth/ Gallenmüller-Roschmann, Dr. Jutta: Arbeits- und Organisationspsychologie - Kompakt, 2. überarb. Auflg., 2011, Weinheim: Beltz

- Kegel, Thomas: Sozialmanagement und Freiwilligen-Management - eine sinnvolle Ergänzung, Reifenhäuser/ Hoffmann/ Kegel, 2009, S.49- 76
- Kiefer, Bernd- Uwe/ Knebel, Heinz: Taschenbuch Personalbeurteilung - Feedback in Organisationen, 12. überarb. + erw. Auflage, 2011, Hamburg: Windmühle
- Knöbelspies, Thomas: Handeln Ehrensache! - Oder: Stell dir vor, es kommen Menschen, sie sich ehrenamtlich engagieren möchten!", S. 153 - 168, in Rosenkranz/ Weber, 2002, S. 149- 160
- Landeskirchenamt der Evangelisch- Lutherischen Landeskirche Hannovers (Hrsg.): Abschlussbericht über die Arbeit der Steuerungsgruppe des Pilotprojektes "Einführung von Personalentwicklungsgesprächen", Version 1.3; Juni 2003, <http://www.evka.de/jahresgespraeche/intern/getBin.php3?id=26>, Stand: 06. Februar 2012
- Loebe, Herbert/ Severig, Eckart (Hrsg.): Mitarbeiterjahresgespräche, - vorbereiten, durchführen und nachbereiten, 2008, Bielefeld: Bertelsmann
- Petry, Bernhard: Jahresgespräche mit Ehrenamtlichen, Datum unbekannt, Quelle: www.ipos-ekhn.de/cms/fileadmin/download/jahresgesprach.pdf, Datum: 06. Februar 2012
- Picot, Sibylle: Sozialisatorische Bedeutung freiwilliger und ehrenamtlicher Tätigkeiten Jugendlicher, in Thole, W./ Hoppe, J.(Hrsg.), 2003, S. 70- 87
- Rat der EKD: Dienstrechtliche Aspekte von Personalentwicklung und Personalentwicklungsgesprächen, Az.: 2710/2.125, Hannover, 26. August 2003, http://www.ekd.de/download/dienstrechtlicheaspekte_von_personalentwicklung_und_personalentwicklungsgespraech.pdf, Stand: 06. Februar 2012
- Reifenhäuser, Carola: Praxis des Freiwilligen- Managements und dessen Methoden, in Reifenhäuser/ Hoffmann/Kegel, 2009, S. 77- 114
- Reifenhäuser, Carola/ Hoffmann, Sarah G./ Kegel, Thomas: Freiwilligen- Management, 2009, Augsburg: ZIEL
- Rosenkranz, Doris/ Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit - Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, 2002, Weinheim, München: Juventa
- Rohrschneider, Uta/ Lorenz, Michael: Der Personalentwickler - Instrumente, Methoden, Strategien, 2011, Wiesbaden: Gabler
- Rohrschneider, Uta : Die Bedeutung der Personalentwicklung für den Unternehmenserfolg, in Rohrschneider/ Lorenz, 2011 a, S. 13-30
- Rohrschneider, Uta : Führungs- und Feedbackinstrumente erfolgreich nutzen, in Rohrschneider, Uta/ Lorenz, Michael, 2011 b, S. 171- 194
- Schindehütte, Martin: Theologische Überlegungen zum Thema Personalentwicklung, Tagung in der Evangelischen Akademie Loccum, 3.-5. September 2003, 03.09.03 <http://www.evka.de/jahresgespraeche/intern/getBin.php3?id=12>, Stand: 06. Februar 2012
- Schröder, Jörg-Achim: Human Ressource Management im Spannungsfeld 'freiwilligen Engagements', 2011, Hamburg:Diplomica
- Schwarz, Christian A. Die natürliche Gemeindeentwicklung - nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat, 1996, Emmelsbüll: C&P/ Oncken

Stock - Homburg, Ruth: Personalmanagement - Theorien, Konzepte, Instrumente, 2. Aufl., 2010, Wiesbaden: Gabler

Thole, Werner/ Hoppe, Jörg (Hrsg.): Freiwilliges Engagement - ein Bildungsfaktor - Berichte und Reflexionen zur ehrenamtlichen Tätigkeit von Jugendlichen in Schule und Jugendarbeit, 2003, Frankfurt am Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V.

Wunderer, Rolf/ Jaritz, André: Unternehmerisches Personalcontrolling - Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement, 4. akt. Aufl, 2007, Köln: Wolter Kluwer

Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit - Eine unternehmerische Führungslehre, 7. überarb. Aufl., 2007, Köln: Wolter Kluwer