

Ohne Ziel zu Zielen

Jahresgespräche in der Kirche – Kritik und Anregungen aus der Perspektive der Organisationsentwicklung

Friedemann Pannen

Goal Orientation Without Goals: Annual Appraisals in the Church – a Critique with Suggestions from the Perspective of Organisation Development. The author gives an overview of various types of annual appraisal interviews which have recently been introduced in many of the German regional Protestant Churches. Using a tool for implementing "management by objectives", however, presupposes that these objectives have been clarified beforehand.

Kirchen führen derzeit nahezu flächendeckend Jahresgespräche ein. In der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers sollen beispielsweise bis zum Beginn des Jahres 2009 alle Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitenden regelmäßige Jahresgespräche führen.¹ Die Landeskirche hat Jahresgespräche in einer Pilotphase in ausgewählten Kirchenkreisen erprobt und ausgewertet. Anschließend wurden Konzepte entwickelt, theologische Betrachtungen angestellt, Musterleitfäden herausgegeben und Schulungsveranstaltungen organisiert. Eine eigene Homepage informiert über Jahresgespräche in der hannoverschen Landeskirche.²

Auch in anderen Landeskirchen steht das Jahres-, Personalentwicklungs- oder Mitarbeitergespräch – je nach dem, wie es genannt wird - auf der Tagesordnung. Im September 2003 lud die Evangelische Akademie Loccum deshalb zu einer Tagung ein, bei der „Personalentwicklung und Leitungsaufgaben in den Landeskirchen“ kritisch bilanziert wurden.³ Demnach wurde in der bayerischen Landeskirche das Mitarbeiterjahresgespräch zum 1. Januar 2002 für Pastorinnen und Pastoren verbindlich eingeführt.

„Eine weitere Festlegung ist, dass zu Beginn 2004 in der bayerischen Landeskirche das Mitarbeitendenjahresgespräch für alle bezahlten Mitarbeitenden eingeführt werden soll. Dazu gibt es auch eine Rechtsgrundlage, einen Beschluss des Landeskirchenrates, der den einzelnen Rechtsträgern die Einführung nach einem in der Landeskirche einheitlichen Verfahren empfiehlt. Damit sind die Grundlagen für die Einführung geschaffen.“⁴

¹ Vgl. Mitteilung K 10/2004 des Landeskirchenamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers vom 16. November 2004.

² Vgl. www.jahresgespraeche.de.

³ Eine Dokumentation der Tagung findet sich in Wolfgang Vögele / Christian Hartmann (Hg.), Personalentwicklung und Leitungsaufgaben in den Landeskirchen, Loccumer Protokolle 52/03, Rehburg-Loccum 2004.

⁴ Armin Felten, Personal- und Organisationsentwicklung in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern, in: ebd., (45–53) 47.

Die württembergische Landeskirche hat bereits 1998 ein Konzept „Personalentwicklung in der Evangelischen Landeskirche Württembergs“ verabschiedet, das bis 2000 erprobt wurde. Das Personalentwicklungsgespräch ist wesentlicher Bestandteil dieses Konzepts.⁵ Dazu heißt es:

„Die regelmäßig mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchzuführenden Personalentwicklungsgespräche sollen dazu beitragen, dass:

- die Verantwortung der Vorgesetzten für die Potentialerkennung und -entwicklung sichergestellt wird,
- die Fortbildungs- bzw. Entwicklungsziele mit den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern festgelegt werden,
- Lernprozesse [...] angeregt und mögliche Störfaktoren erkannt werden,
- die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen festgestellt wird,
- Bedarf für gezielte [...] Beratung ermittelt wird.“⁶

Das württembergische Konzept geht von dem „Prinzip der Chancengleichheit“ insbesondere von Frauen und Männern aus. Personalentwicklung wird hier wesentlich von dem Grundsatz gestaltet, dass alle Mitarbeitenden in der Landeskirche in ihrer Verschiedenheit wahrgenommen werden.

„Diese Unterschiede sind Quellen der Kraft. Sie behindern nicht, sondern eröffnen Wege zur Bewältigung der beruflichen Anforderungen in der Landeskirche.“⁷

Während in Bayern, Württemberg und in der hannoverschen Landeskirche Personalentwicklungsgespräche verbindlich eingeführt wurden, setzt Nordelbien auf Freiwilligkeit. Gerhard Ulrich betont in seinem Beitrag zur Loccum-Akademietagung:

„Zu unterstreichen ist die prinzipielle Freiwilligkeit der Umsetzung. Es gibt keine gesetzliche oder über den Ordnungswege eingeführte PE [Personalentwicklung] in Nordelbien. Wo es eingeführt wird oder wurde, ist allerdings Verbindlichkeit vereinbart und vorausgesetzt.“⁸

Ulrich berichtet, dass in 21 der 27 nordelbischen Kirchenkreise Personalentwicklung fest installiert sei. Seit ca. 2000 bestehe eine Arbeitsstelle für Personalentwicklung auf landeskirchlicher Ebene. In 14 Kirchenkreisen arbeiteten Pastorinnen und Pastoren mit dem Auftrag für Personal- und Gemeindeentwicklung.⁹ Die nordelbische Landeskirche verbindet mit der Einführung von Personalentwicklung und ihren Jahresgesprächen nach Ulrich folgende Erwartungen:

⁵ Vgl. *Evangelischer Oberkirchenrat* (Hg.), *Personalentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg. Konzept verabschiedet vom Evangelischen Oberkirchenrat am 8. September 1998*, Stuttgart o. J.

⁶ Ebd., 6.

⁷ Ebd., 4.

⁸ *Gerhard Ulrich*, *Personalentwicklung in Nordelbien*, in: *W. Vögele / Chr. Hartmann* (Anm. 3), (11–26) 11.

⁹ Vgl. ebd., 12.

- visionär und strategisch Zukunft denken und gestalten,
- Leitungsqualifikationen erkennen und fördern,
- kooperativ und entschieden leiten,
- verbindliche Kommunikationsstrukturen organisieren.¹⁰

Der Überblick zeigt, dass die Landeskirchen bei der Einführung von Jahresgesprächen unterschiedlich vorgehen und verschiedene Absichten verfolgen. Während in Hannover und Württemberg Pilotprojekte oder -phasen initiiert wurden, verzichtet Bayern darauf und verpflichtet sich, das Konzept auf Grund von Erfahrungen ggf. zu modifizieren.¹¹ Bei der Freiwilligkeit gibt es zwischen Hannover und Bayern auf der einen sowie Nordelbien auf der anderen Seite deutliche Unterschiede. Obwohl Nordelbien auf die freiwillige Umsetzung des Konzeptes setzte, haben bereits 2003 nahezu alle Kirchenkreise verbindliche Personalentwicklungsgespräche eingeführt. Dass Personalentwicklung mehr ist als regelmäßige Jahresgespräche, kommt am deutlichsten im württembergischen Konzept zum Ausdruck. Hier steht allerdings die Einführung der Personalentwicklung insgesamt unter dem Genderaspekt. Offenkundig wird diese Intention auch dadurch, dass die Geschäftsstelle des Projekts Personalentwicklung beim Büro der Frauenbeauftragten der württembergischen Landeskirche angesiedelt wurde. Ob diese Einführung die Akzeptanz von Personalentwicklungsgesprächen ermöglicht, muss bezweifelt werden.

So unterschiedlich Jahresgespräche in den Landeskirchen eingeführt wurden, so verschieden deren Ansätze auch sein mögen, die Landeskirchen folgen mit der Einführung des Instruments der Jahresgespräche entsprechenden Entwicklungen aus dem Bereich der Wirtschaft. Es lohnt sich deswegen aus dem Blickwinkel von Organisationsentwicklung kritisch auf die Einführung von Jahresgesprächen in den Landeskirchen zu schauen. Dazu soll im Folgenden das Konzept von Jahresgesprächen in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers genauer untersucht und gewürdigt werden.¹² Dabei muss nämlich festgestellt werden, dass sie ein Managementinstrument übernommen hat, ohne die Ziele, die mit der Einführung von Jahresgesprächen verbunden sind, ausreichend zu vermitteln. Vielmehr scheinen die haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden in der Kirche ohne Ziel zu Zielen kommen zu sollen.

Es wird nicht bestritten, dass Jahresgespräche hilfreich und nützlich sind, um anstehende Herausforderungen zu bewältigen. Es muss aber hinterfragt werden, ob die Einführung von Jahresgesprächen in den Landeskirchen ausreichend durchdacht ist und inwiefern das dahinter stehende Managementkonzept kommuniziert wird. Vier Thesen werden dies näher entfalten, bevor

¹⁰ Vgl. ebd., 14 ff.

¹¹ Vgl. A. Felten (Anm. 4), 46.

¹² Vieles von dem hier Auszuführenden gilt auch für die Konzepte anderer Kirchen. Die Konzentration auf das hannoversche Konzept ist deshalb sinnvoll, da hier – wie oben beschrieben – im Vergleich zu vielen anderen Landeskirchen aktuelles und umfangreiches Material vorliegt.

aus der Perspektive von Organisationsentwicklung Anregungen für die Einführung von Jahresgesprächen in der Kirche gegeben werden.

1. Zur Kritik von Jahresgesprächen in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers

1.1. Die Ev.-luth. Landeskirche Hannovers nennt die einzuführenden Gespräche zu Recht „Jahresgespräche“. Sie sind damit sprachlich und inhaltlich von Personalentwicklungs- und Mitarbeitergesprächen zu unterscheiden.

„Jahresgespräche“ sind keine Anlass bezogenen Gespräche (wie z.B. Kritikgespräche, themenbezogene Besprechungen usw.), sondern i. d. R. jährliche Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Als Vier-Augen-Gespräche werden sie von beiden Partnern des Gesprächs anhand von Leitfragen vorbereitet. Sie dienen erstens der Rückschau (Bilanzierung) auf den zurückliegenden Zeitraum, zweitens der konkreten Beschreibung der Arbeitssituation (Arbeitsbelastung, Stärken- und Schwächenanalyse des Mitarbeitenden, Teamsituation, Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis usw.) und schließlich der Vereinbarung von Maßnahmen (Fortbildung o. ä.) und Zielen für den kommenden Zeitraum. Verabredete Maßnahmen und Ziele werden schriftlich festgehalten, damit sie im folgenden Jahresgespräch reflektiert werden können.¹³ Herbert Lindner verteidigt Rhythmus, Struktur und verpflichtenden Charakter der Jahresgespräche für Pastorinnen und Pastoren.

„Das Jahresgespräch löst sich vom Alltagsgeschäft und von den Tagesaufgaben [...] Die Gespräche werden für Mitarbeitende verlässlich und ihre Einrichtung und Ausführung wird von der Person des jeweiligen Vorgesetzten unabhängiger [...] Was als Zwang erscheint kann heilsam sein.“¹⁴

Hätte die Landeskirche diese Gespräche nicht „Jahresgespräche“, sondern Mitarbeitergespräche genannt, so wäre eine Verwechslung mit anlassbezogenen Gesprächen eher möglich gewesen. Außerdem sind in der verfassten Kirche nicht alle Hauptamtlichen im arbeitsrechtlichen Sinne Mitarbeiter. Pastoren, Kirchenbeamte usw. fallen bekanntlich nicht unter das Mitarbeiterrecht, sondern bspw. unter das Pfarrerdienstrecht. Jahresgespräche mit Ehrenamtlichen sind auch leichter unter dem Terminus Jahresgespräche zu fassen als unter Mitarbeitergespräch. Der von der Landeskirche Hannovers gewählte Begriff „Jahresgespräche“ trägt dem also Rechnung.

Zum anderen hat die hannoversche Landeskirche im Gegensatz zur nordelbischen Kirche auf den Begriff „Personalentwicklungsgespräche“ verzichtet, der

¹³ Vgl. zur Begriffsbestimmung Helmut Hofbauer und Brigitte Winkler, Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, München / Wien 1999, 2f, und KGST-Bericht 13/1992, Das Mitarbeitergespräch, Köln 1996, 13 ff.

¹⁴ Herbert Lindner, Kontinuität und Systematik. Auf dem Weg zur Personalentwicklung in evangelischen Kirchen, in: Praktische Theologie 37/2002, 253–264.

noch in der Pilotphase vorrangig benutzt wurde. Es ist richtig, diesen sehr umfassenden Begriff nicht zu verwenden, denn er würde vermuten lassen, dass Jahresgespräche Teil eines umfassenden Personalentwicklungskonzepts der Landeskirche wären. Davon kann in der hannoverschen Landeskirche keine Rede sein.

„Während im Bereich großer Unternehmen weithin integrierte Systeme der Personalentwicklung anzutreffen sind, sind die Gespräche im Raum der Kirchen weit hin noch eine Einzelmaßnahme, die relativ unverbunden in der Kirchenlandschaft steht. Die Fragen nach der Einbettung sind drängend.“¹⁵

Zu einem Konzept von Personalentwicklung gehören neben regelmäßigen Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Gesprächen auch Instrumente wie bspw. konzeptionelle Auswahl des Personals, systematische Einarbeitungsphasen, inhaltlich verbindliche Fortbildungen auf Grund von erkennbaren Defiziten, Aufstiegs-systeme, Karriereplanung, Beurteilungsgespräche usw. Ein solches umfassendes Personalentwicklungskonzept ist weder für die Pastorinnen und Pastoren, geschweige denn für Mitarbeitende in Kirchenkreisen oder -gemeinden flächen-deckend eingeführt. Der Begriff Personalentwicklungsgespräche würde etwas erwarten lassen, was wohl noch auf längere Sicht nicht erfüllt werden kann.

In Nordelbien scheint es an dieser Stelle wenigstens ein Problembewusstsein zu geben. Ulrich stellt dazu fest: Das Personalentwicklungsgespräch

„ist nur ein Instrument unter vielen und nach unserer Einschätzung nur sinnvoll in einem Konzept von Gremienentwicklung, Supervision, kollegialer Beratung und Fortbildung.“¹⁶

Auch die württembergische Landeskirche bindet die Gespräche in ein um-fassenderes Konzept von Personalentwicklung ein. Fort- und Weiterbil-dung, Rotation, Besetzungs- und Auswahlverfahren, kollegiale Beratung und „Arbeitsplatzanreicherungen“ werden hier grundsätzlich mitbedacht.¹⁷

Es bleibt allerdings mit Thomas Sattelberger kritisch anzumerken:

„Eine Personalentwicklung, die nicht eingebettet ist in das Spektrum fortschrittlicher Personalarbeit – von Anreiz- und Vergütungssystemen, Beurteilungsverfahren, Zielvereinbarungen bis hin zu Nachfolgeplanungen – wirkt eher kontraproduktiv.“¹⁸

Mankann Jahresgespräche nicht unabhängig von einem Personalentwicklungs-konzept einführen, ohne dabei die Motivation derer, die diese Gespräche füh-ren sollen, zu schwächen.

„Erst die stimmige Zusammenschau aller Maßnahmen im Personalbereich wird die Wirkungen in Reichweite bringen, die der neue Begriff [sc. Personalentwick-lung] erhoffen lässt.“¹⁹

¹⁵ Ebd., 259.

¹⁶ G. Ulrich (Anm. 8), 11.

¹⁷ Vgl. Ev. Oberkirchenrat (Anm. 5).

¹⁸ Thomas Sattelberger, *Innovative Personalentwicklung*, Wiesbaden 1995, 33.

¹⁹ H. Lindner (Anm. 14), 260.

1.2. Jahresgespräche sind ein theologisch legitimierbares und damit kirchlich zu verantwortendes Instrument der Personalführung.

Bei der Einführung neuer Managementinstrumente muss stets geprüft werden, ob diese zu der Kultur der eigenen Organisation passen. Im kirchlichen Bereich kommt der theologischen Bewertung dabei großes Gewicht zu. Halten Jahresgespräche kirchlichen Werten und theologischen Überzeugungen stand?

1.2.1. Jahresgespräche entsprechen dem christlichen Menschenbild und lutherischem Kirchenverständnis.²⁰

Dass sich Vorgesetzte jährlich Zeit nehmen, um mit Mitarbeitenden über Person, Arbeitsbedingungen, Stärken und Schwächen zu reden oder um das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden kritisch zu bilanzieren, bedeutet vielfach eine ungewohnte Wertschätzung. Diese Wertschätzung, die Vorgesetzte in und mit Jahresgesprächen Mitarbeitenden entgegenbringen, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Ulrich weist zu Recht darauf hin, dass es bei Personalentwicklungsgesprächen um „die Herstellung und Pflege einer Kultur der Wertschätzung (oft gegen eine verbreitete Unkultur der wechselseitigen Abwertung oder Selbstentwertung)“ gehe.²¹

Wenn aus der Lehre von der Gottebenbildlichkeit des Menschen (imago Dei) die unverwechselbare Würde des Einzelnen abgeleitet wird, so entspricht dem im Jahresgespräch die individuelle Zuwendung zu jedem einzelnen Mitarbeiter und seiner individuellen Geschichte in und mit der Organisation. In Jahresgesprächen werden, im Unterschied zu Teambesprechungen, Konferenzen o. ä., Einzelne gewürdigt.

Armin Felten und Bernhard Petry beschreiben in ihrem „Praxisbuch für Personalführung und Personalentwicklung in der Kirche“ darüber hinaus eine Entsprechung zwischen der „narrativen Tradition“ von Kirche und Theologie und dem modernen Instrument des Jahresgesprächs.

„Auch in der Theologie spielen Geschichten eine wichtige Rolle, ist doch Gottes Geschichte mit uns Menschen Ursprung und Grund aller Theologie. [...] Geschichten lassen auch Raum, um in die fremden Geschichten die eigene Geschichte mit Gott einzuzichnen. [...] Die Methode der Wertschätzenden Erkundung (Appreciative Inquiry) verbindet Anliegen von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung miteinander. Dies geschieht, indem sie nach Geschichten einer Organisation fragt. Die wertschätzende Erkundung interessiert sich für das, was Menschen in und mit der Organisation, in der sie arbeiten, erlebt haben.“²²

²⁰ Vgl. hierzu den „Abschlussbericht über die Arbeit der Steuerungsgruppe des Pilotprojekts ‚Einführung von Personalentwicklungsgesprächen‘“, 16 ff, Hannover 2003 [www.jahresgespraeche.de].

²¹ G. Ulrich (Anm. 8), 24.

²² Armin Felten / Bernhard Petry, Gut geführt. Ein Praxisbuch für Personalführung und Personalentwicklung in der Kirche, Hannover 2002, 26.

Weiter sind Jahresgespräche mit dem Kirchenverständnis durchaus vereinbar, das beispielsweise in dem paulinischen Bild von dem einen Leib und seinen vielen Gliedern im 1. Korintherbrief zum Ausdruck kommt. Jahresgespräche haben nach dem Konzept der hannoverschen Landeskirche in den Blick zu nehmen, ob der Mitarbeitende mit seinen Gaben und Fähigkeiten am richtigen Platz eingesetzt ist. Entwicklungspotenziale sind zu fördern, damit nicht der ganze Leib Christi leidet, weil ein Glied an diesem Leib nicht so arbeitet, wie es arbeiten sollte und könnte. „Es geht um die Stärkung der Gaben. Es geht um die Anerkennung der Vielfalt als Reichtum.“²³

Ferner kann eine kritische Stärken- und Schwächenanalyse des Mitarbeitenden auf der Grundlage der lutherischen Rechtfertigungslehre betrachtet werden. Wer kann einen Mitarbeitenden mit all seinen Schwächen und manchmal auch Fehlern besser annehmen und helfen, diese sinnvoll zu bearbeiten, als eine protestantische Kirche, deren Kennzeichen das sola gratia ist? Dass die Praxis hier leider oftmals hinter der Theorie zurückbleibt und dass manchmal vielleicht „zu viel Gnade“ gewährt oder umgekehrt der Mitarbeitende umbarmherzig behandelt wird, soll nicht unerwähnt bleiben.

Der Blick auf die Gemeinschaft der Heiligen, den Paulus in seinen Briefen durch Anrede, Ermutigung und Ermahnung erkennen lässt, führt schließlich zu einem zentralen Gedanken von Personalentwicklung und Jahresgesprächen:

„Der Mensch lebt und arbeitet in Beziehung zum anderen Menschen und – manchmal ohne es zu wissen und zu wollen – zu Gott. Es geht bei PE [Personalentwicklung] um die Stärkung dieser Beziehungsfähigkeit, um Lust an dem Sich-Beziehen auf ein einmaliges Gegenüber, imago Dei wie ich selbst, und um die Bewusstmachung von dessen Reichtum, aber auch dessen Scheitern.“²⁴

1.2.2. Jahresgespräche stellen eine Schnittstelle zwischen geistlicher Leitung und weltlicher Führung dar.²⁵

Der Abschlussbericht zur Pilotphase von Jahresgesprächen in der hannoverschen Landeskirche stellt als wesentlichen Erfolg heraus, dass Vorgesetzte ihre Leitungsaufgabe besser wahrnehmen. Sie seien sich durch Jahresgespräche ihrer Verantwortung bewusster geworden.²⁶ Auch Lindner betont diese Folge von Jahresgesprächen:

„Die Gespräche sind Teil des Leitungshandelns. Leitung in der Kirche bekommt dadurch eine dezidiert neue Aufgabe, nämlich Mitarbeitende systematisch zu begleiten. Verantwortung wird kontinuierlich wahrgenommen und personal vermittelt.“²⁷

²³ G. Ulrich (Anm. 8), 24 f.

²⁴ Ebd., 24.

²⁵ Vgl. Martin Schindehütte, Theologische Überlegungen zum Thema Personalentwicklung, in: W. Vögele / Chr. Hartmann (Anm. 3), 55–68.

²⁶ Abschlussbericht (Anm. 20), 15 f.

²⁷ H. Lindner (Anm. 14), 257.

Dem ist zuzustimmen! Allerdings muss kritisch gefragt werden, ob es wirklich notwendig ist, dass alle Mitarbeitenden der Kirchen zeitlich aufwändige Jahresgespräche führen, damit Vorgesetzte innerhalb der verfassten Kirche ihre Leitungsfunktion besser wahrnehmen. Hierzu wären auch andere Instrumente im Rahmen von Aus- und Fortbildung denkbar und sicher effektiver. Wer Jahresgespräche einführt, damit Vorgesetzte ihre Leitungsfunktion besser als zuvor erfüllen, muss auf der Seite der Mitarbeitenden mit erheblicher Demotivierung rechnen. Jahresgespräche dürfen nicht zur Spielwiese für leitungsresistente Vorgesetzte werden. Dazu ist die Zeit der Mitarbeitenden zu kostbar.

Nichtsdestotrotz sind Jahresgespräche Bestandteil von Führung und Leitung. Mit Martin Schindehütte ist im Anschluss an die lutherische Lehre von den zwei Regimentern weltliche Führung von geistlicher Leitung zu unterscheiden. Auf der einen Seite leitet Geistlichkeit nach dem Grundsatz „sine vim sed verbo“ (CA 28). Auf der anderen Seite gibt es Führungsinstrumente, die juristisch ausgestaltet sind.²⁸ Das Konzept der Jahresgespräche in der hannoverschen Landeskirche ist auf der Schnittstelle zwischen beiden Arten zu leiten bzw. zu führen angesiedelt.

Der am Konsens orientierte Charakter der Gespräche (gemeinsame Maßnahmen- und Zielvereinbarung) entspricht eher geistlichem Leitungsstil. Durch intrinsische Motivation sollen möglichst alle überzeugt werden. Auf der anderen Seite entspricht der verpflichtende Charakter von Jahresgesprächen in der hannoverschen Landeskirche dem weltlichen Führungsprinzip innerhalb der Kirche.²⁹ Beide Prinzipien haben ihre Berechtigung und dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden, weil sonst das spezifisch kirchliche Profil von Führung und Leitung verloren ginge.

Dass Jahresgespräche Leitungsinstrumente sind, ist auch Ulrich bewusst. Allerdings wird durch den Charakter der Freiwilligkeit in Nordelbien die geistliche Weise der Führungsaufgabe zu stark betont. Wenn das Jahresgespräch ein Leitungsinstrument zur Klärung gemeinsamer Arbeit und Ziele ist, dann widerspricht dem der Charakter von Freiwilligkeit. In einer Organisation, die erkannt und entschieden hat, durch Personalentwicklung leiten und führen zu wollen oder müssen, darf sich weder der Vorgesetzte noch der Mitarbeitende diesem Instrument entziehen.

Schließlich ist nicht zu übersehen, dass es mit der Einführung von Jahresgesprächen auch zu einer neuen bzw. veränderten Sicht und Einstellung von Leitung innerhalb der Kirche kommt.³⁰ Deshalb ist es konsequent und

²⁸ Vgl. M. Schindehütte (Anm. 25), 62 ff.

²⁹ Dies wird u. a. daran deutlich, dass die Einführung von Jahresgesprächen in einer Rechtsverordnung geregelt wurde. Vgl. „Rechtsverordnung über die Führung von Jahresgesprächen“ (KABL vom 31. 1. 2005, 18 ff.).

³⁰ Vgl. hierzu auch H. Lindner (Anm. 14), 261 f, und Reinhard Schmidt-Rost, Personalentwicklung und Leitungsaufgaben in den Landeskirchen. Einige Bemerkungen aus praktisch-theologischer Sicht, in: W. Vögele / Chr. Hartmann (Anm. 3), 91–105.

zu unterstützen, dass die bayerische Landeskirche im Zuge der Einführung von Jahresgesprächen ein Leitbild für Führungskräfte entwickelt hat, in dem ein Anforderungsprofil für mittlere Führungskräfte formuliert ist.³¹ Personalentwicklung trägt zwangsläufig zu einer neuen Bewertung von Leitung bei. Es ist gut, wenn sich Landeskirchen dieser Aufgabe stellen, bevor Jahresgespräche eingeführt werden.

1.2.3. Jahresgespräche im kirchlichen Bereich sind keine seelsorgerlichen Gespräche!

Hierauf weisen die Bestimmung zu den Jahresgesprächen mit Recht hin. Entsprechende Verhaltens- und Verfahrensvorschläge werden in dem Material der hannoverschen Landeskirche vorgestellt. Anders sieht es Schmidt-Rost, der auf Grund der Vorbildfunktion von Führungskräften Seelsorge als Leitungshandeln für möglich hält, wenn Seelsorge nicht mit Psychotherapie gleichgesetzt oder verwechselt wird.³²

1.3. Zielvereinbarungen als Bestandteil von Jahresgesprächen sind ein hilfreiches Instrument zur Bewältigung der (beruflichen) Anforderungen.³³ Sie können von Mitarbeitenden aber nur eingefordert werden, wenn die Organisation, in der die Mitarbeitenden arbeiten, selbst Ziele formuliert und sich daraufhin konzeptionell ausrichtet.

Ziele sind für berufliches Handeln, für Führungskräfte und für die Bewältigung der Unternehmensaufgabe in einer Organisation erforderlich. Bei gewinnorientierten Unternehmen gehört es seit Jahren dazu, über gemeinsam vereinbarte Ziele zu leiten. Das Konzept des management by objectives, wie es beispielsweise Peter Ulrich und Edgar Fluri beschreiben, setzt an dieser Stelle an.³⁴

„Organisationen, die sich der sozialen Arbeit widmen, wird dagegen häufig vorgeworfen, dass ihre Zielverfolgung mangelhaft sei.“ Dabei wird nicht grundsätzlich bestritten, dass Non-Profit-Organisationen Ziele hätten. Wer würde schon behaupten, dass Kirche ziellos wäre? Im Gegenteil, Ziele werden selbstverständlich vorausgesetzt, nicht mehr diskutiert oder hinterfragt. Die innerbetriebliche Umsetzung der Zielverfolgung wird zu Recht kritisiert: „Die Bedeutung der Zielorientierung ist nicht hinreichend im Bewusstsein der Mitarbeitenden verankert.“³⁵

„Ziele bringen allen Beteiligten etwas“, behaupten Felten und Petry:

³¹ Vgl. A. Felten (Anm. 4), 49 f und A. Felten / B. Petry (Anm. 22), 17 ff.

³² Vgl. R. Schmidt-Rost (Anm. 30), 95.

³³ Vgl. hierzu den Abschlussbericht (Anm. 20), 13 ff.

³⁴ Vgl. Peter Ulrich / Edgar Fluri, Management. Eine konzentrierte Einführung, Bern / Stuttgart / Wien 1995, 132 ff und 245 ff.

³⁵ A. Felten / B. Petry (Anm. 22), 71 f.

- Für den Mitarbeitenden in der Kirche ist die Verfolgung von Zielen wichtig, weil sie „die Voraussetzung für den effektiven Einsatz von Fähigkeiten und Arbeitsenergie darstellen, Erfolgserlebnisse erst möglich machen, Motivation und Arbeitszufriedenheit fördern, und die Grundlage für koordinierte und kooperative Zusammenarbeit darstellen.“
- Für die kirchliche Führungskraft sind Ziele von Bedeutung, weil „sie Kriterien für die Unterscheidung von Wichtigem und Unwichtigem liefern, sie die Kommunikation in einem Arbeitsbereich fördern, sie Klarheit in der Vermittlung von Leitbildern in den Arbeitsalltag schaffen.“³⁶

Zu ergänzen ist aber noch eine dritte Dimension: Für die Organisation selbst ist die Vereinbarung von Zielen ein hilfreiches und notwendiges Instrument zur Bewältigung der Unternehmensaufgaben. Die Kommunikation des Evangeliums als Aufgabe der Kirche braucht abgeleitete, zeitlich dimensionierte und operationalisierbare Teilziele. Spätestens wenn aus finanziellen oder anderen Gründen Prioritäten gesetzt werden müssen, sind Zielvorgaben notwendig. Dazu leisten Jahresgespräche einen wichtigen Beitrag. Mittels Jahresgespräche können Unternehmensziele nämlich top down allen in Frage kommenden Mitarbeitenden in sehr kurzer Zeit vermittelt werden. Sie bieten eine gute und vor allem verlässliche Kommunikationsstruktur. Andererseits können Unternehmen durch Jahresgespräche Mitarbeitende an der Zielfindung (bottom up) beteiligen. Auch das ist gerade innerhalb der Kirche von unschätzbarem Wert.

Mitarbeitende können jedoch nur dann in sinnvoller Weise zur Vereinbarung beruflicher Ziele verpflichtet werden, wenn die Organisation, in der sie tätig sind, selbst Ziele benennt oder Prozesse der Zielfindung initiiert. Das ist aber in vielen Landeskirchen nicht ausreichend der Fall. Viele Kirchengemeinden und -kreise, etliche kirchliche Einrichtungen und auch die Landeskirchen selbst haben bislang häufig noch keine zeitlich dimensionierten und operationalisierbaren Ziele. Dabei darf nicht verschwiegen werden, dass viele kirchliche Organisationen im Rahmen von Entwicklungsprozessen auf dem Weg dahin sind.³⁷ Wenn in der nordelbischen Kirche zeitgleich mit der Einführung von Jahresgesprächen die Gemeindeentwicklung gestärkt worden ist,³⁸ dann ist das ein wichtiger und richtiger Schritt, zu Zielen für die Organisationen zu gelangen, in denen Mitarbeitende Jahresgespräche führen sollen.

Es bleibt jedoch kritisch anzumerken, dass mit den Jahresgesprächen ein Instrument in die kirchlichen Organisationen eingeführt wird, dessen wesentliches Ziel, nämlich zu Zielvereinbarungen zu gelangen, in der Kultur der Organisation selbst (noch nicht) verankert ist. Eine Landeskirche, die Jahresgespräche mit Zielvereinbarungen verbindlich einführen will, muss zunächst

³⁶ Ebd., 74.

³⁷ Der KGST-Bericht (Anm. 13), 15. weist ebenfalls auf dieses Problem hin: „Kaum eine Verwaltung hat ein flächendeckendes System von übergeordneten Zielen, aus denen Ziele einer Stelle abgeleitet, d. h. konkretisiert werden können.“

³⁸ Vgl. G. Ulrich (Anm. 8), 12. 14.

verbindlich regeln, wie sie selbst und ihre Kirchengemeinden bzw. -kreise und Einrichtungen zu (Unternehmens-)Zielen kommen wollen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Wirkung eines hilfreichen Instruments verpufft, bevor es richtig genutzt wird. Leitbild-, Organisations- und Personalentwicklung gehören zusammen. Sie bedingen und beeinflussen sich wechselseitig.³⁹

Schließlich ist zu klären, was passiert, wenn Ziele nicht eingehalten oder Jahresgespräche gar verweigert werden.⁴⁰ Sanktionsmöglichkeiten sind zu prüfen und ggf. auszuweiten.

1.4. Jahresgespräche sind Führungsinstrument. Sie sollen deshalb zwischen Mitarbeitenden und der jeweiligen Leitungsperson erfolgen. In etlichen Fällen des kirchlichen Bereichs hat die dienstrechtlich relevante Leitungsperson jedoch nicht ausreichende Kenntnis über den Arbeitsbereich der Mitarbeitenden.

Die Ausgestaltung von Fach- und Dienstaufsicht innerhalb der Kirche ist vielfältig. Nur in wenigen Fällen liegt beides in einer Hand oder ist der unmittelbare Vorgesetzte auch für die Organisation insgesamt verantwortlich. Für Leiterinnen von Kindertagesstätten, deren Träger der Kirchenkreis ist, ist somit der Superintendent der dienstrechtlich relevante Vorgesetzte. Dieser hat nach dem hannoverschen Konzept die Jahresgespräche zu führen. Ebenso für Diakoninnen und Diakone, die zwar formell auf Kirchenkreisebene angestellt sind, aber in Kirchengemeinden arbeiten. Hier muss zwangsläufig delegiert werden, weil der Arbeitsbereich und die -weisen der Mitarbeitenden vom zuständigen Superintendenten i. d. R. gar nicht ausreichend gekannt und beurteilt werden können.

Jahresgespräche der Pastoren werden mit dem zuständigen Superintendenten geführt. Zielvereinbarungen werden nicht weitergegeben, sondern unter Verschluss gehalten, wenn dies nicht ausdrücklich und einvernehmlich anders geregelt wird. Es stellt sich allerdings die Frage, inwiefern die zwischen Vorgesetztem und Pastor vereinbarten Ziele, die ein Kirchenvorstand nie zu erfahren braucht, wenn der Pastor es nicht will, zu den Zielen der Kirchengemeinde passen, die der Superintendent i. d. R. kaum kennen wird, geschweige denn inhaltlich vertreten kann, weil er an deren Formulierung nicht beteiligt ist.

Diese Struktur der doppelten Verantwortlichkeit (dienstrechtliche Verantwortung durch den Superintendenten und gemeinsame Verantwortung der Arbeit einer Kirchengemeinde durch Kirchenvorstand und Pfarramt) belastet die erfolgreiche Einführung von Jahresgesprächen. Es muss geprüft werden, ob an Jahresgesprächen für Pastoren nicht etwa auch (ehrenamtliche) Vorsitzende bzw. stellvertretende Vorsitzende der Kirchenvorstände beteiligt werden. So würden Jahresgespräche nicht nur die dienstrechtliche Seite abbilden,

³⁹ Vgl. A. Felten / B. Petry (Anm. 22), 139 f.

⁴⁰ Vgl. hierzu den Beschluss des Rates der EKD vom 5./6. September 2003: „Dienstrechtliche Aspekte von Personalentwicklung und Personalentwicklungsgesprächen“, 6 f, AZ 2710/2.125.

sondern auch die inhaltliche und konzeptionelle Seite der Organisation, in der ein Pastor tätig ist. Nach dem Konzept der hannoverschen Landeskirche betonen die einzuführenden Jahresgespräche zu sehr den dienstrechtlichen und aufsichtlichen Bereich. Hier muss nachgebessert werden.

2. Anregungen zu Jahresgesprächen in der Kirche aus dem Blickwinkel von Organisationsentwicklung

Die Einführung von Jahresgesprächen ist Teil der Organisationsentwicklung.⁴¹

„Die beteiligten Menschen leben und arbeiten in einem System, sind mit anderen vernetzt und verbunden – im biblischen Bild: Sie sind alle Glieder am Leib Christi. Organisationen lernen, entwickeln sich, wenn individuelle Entwicklungsprozesse stattfinden oder Strukturen der Zusammenarbeit verändert werden. Daher verbindet sich Personalentwicklung mit Gemeindeentwicklung.“

So muss es Ziel von Organisationsentwicklung in der Kirche sein, „die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Kirche und ihren Aufgaben zu erhöhen und das geistliche Profil der Gemeinden deutlicher werden zu lassen.“⁴²

Die Aufgabe der Kirchenleitung ist es, den Veränderungsprozess, der mit der Einführung von Jahresgesprächen verbunden ist, im Sinne einer „Kulturrevolution“⁴³ zu gestalten, denn die Einführung von Jahresgesprächen verändert Kirchengemeinden, -kreise und Landeskirchen. Mitarbeitende werden in Zukunft zielgerichteter arbeiten. Sie werden gegenüber ihrem Arbeitgeber oder Vorgesetzten darauf bestehen können, (Unternehmens-)Ziele genannt zu bekommen und selbst an der Zielfindung mitwirken wollen. Insofern stellt die Einführung von Jahresgesprächen einen wichtigen Schritt auf dem Weg zu einer lernenden Organisation dar.⁴⁴ Zielvereinbarungen werden dazu führen, dass sich Kirche insgesamt stärker an „Kunden“ (Gemeindeglieder und übrige Bevölkerung) und weniger an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert. Außerdem werden Zielvereinbarungen die Einführung von Beurteilungs- und Bewertungskriterien zur Folge haben, denn was als Ziel formuliert wird, muss auch evaluiert werden.

Damit der Veränderungsprozess Erfolg hat und bei Mitarbeitenden nicht Frustrationen hervorruft, muss er aktiv gestaltet werden. Das ist Managementaufgabe. Das Kulturkonzept wie es z. B. Edgar Schein herausgearbeitet hat, bietet dazu Hilfestellung,⁴⁵ denn tatsächlich geht mit der Einführung eines Managementinstruments ein kultureller Wandel der Organisation ein-

⁴¹ Vgl. hierzu den Abschlussbericht (Anm. 20), 30.

⁴² G. Ulrich (Anm. 8), 13.

⁴³ T. Sattelberger (Anm. 18), 251.

⁴⁴ Vgl. *Projektgruppe Lernende Organisation Kirche* (Hg.), *Lernende Organisation Kirche. Erkundungen zu Kirchenkreis-Reformen*, Leipzig 2004.

⁴⁵ Vgl. Edgar H. Schein, *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt a. M. u. a. 1995, ders., *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*,

her. Von Seiten der Kirchenleitung sind die mit der Einführung von Jahresgesprächen verbundenen Ziele zu kommunizieren und Widerstände zu bearbeiten.

„Änderungsvorhaben gelingen in dem Maße, wie sie von Organisationskulturen gestützt und getragen werden. Neue Projekte, Verfahren, Regeln, Konfliktregelungs-Mechanismen etc. brauchen eine ‚tiefere‘ Verankerung; wenn die Kultur sie ‚abstößt‘ – gleichsam in Form einer Immunreaktion – haben sie keine Chance. Vielmehr müssen sie mit der herrschenden Kultur ‚vermittelt‘ werden [...].“⁴⁶

Folgende Schritte müssen dabei bedacht werden:

2.1. Die Einführung eines neuen Managementinstruments verlangt nach einer gut kommunizierten Begründung. Die Krise, die eine Entwicklung neuer Strategien und den Einsatz neuer Managementinstrumente erfordert, muss den Mitarbeitenden deutlich gemacht werden. Vielmehr noch muss der Grund vermittelt werden, weshalb man auf die Krise mit der Einführung von Jahresgesprächen und nicht mit anderen Instrumenten reagiert.

Die Erkenntnis, dass die Finanzkrise der Kirchen zu einer Konzentration der Arbeit führen muss und dass dazu zielgerichtetes Arbeiten notwendiges Mittel zum Zweck ist, bedarf der Kommunikation und kann längst nicht bei allen Mitarbeitenden vorausgesetzt werden. Inwiefern dem Management⁴⁷ Jahresgespräche helfen können, Ziele zu definieren (bottom up) bzw. diese zu kommunizieren (top down), ist zu vermitteln, damit das Instrument akzeptiert werden kann und nicht als zusätzliche Belastung des Arbeitsalltags empfunden wird.

2.2. Bevor ein neues Instrument verpflichtend eingesetzt wird, muss geprüft werden, ob dessen Methode wirklich zu der gegebenen Herausforderung passt.

An dieser Stelle ist kritisch zu fragen, ob innerhalb der Kirchen wirklich ein Kommunikationsproblem zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen vorherrscht, dem mit der Einführung von Jahresgesprächen begegnet werden kann. Sollten Zielfindungsprozesse, die zweifellos notwendig sind, nicht anders, als mit dem Instrument von Jahresgesprächen initiiert werden? Die genaue Analyse des Bestehenden (Datenerhebung) muss der strategischen Einführung von Neuerungen vorangehen, sonst führt das zu einer Betriebsamkeit, die Organisationsentwicklungsprozessen eher schadet als nutzt. Wer

Bergisch Gladbach 2003; ders., Wie können Sie die Kultur Ihres Unternehmens erheben?, in: Profile 4/02, 3 ff.

⁴⁶ Eva Renate Schmidt / Hans Georg Berg, Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche – Ein Handbuch, Offenbach 1995, 388.

⁴⁷ Hierbei ist vor allem an die Kirchenleitung und Kirchen- bzw. Kirchenkreisvorstände gedacht.

mit Managementinstrumenten auf Fragen antwortet, die keiner gestellt hat, wird Schiffbruch erleiden.

2.3. Management muss operative, strategische und normative Maßnahmen ergreifen, damit die Einführung neuer Instrumente erfolgreich ist.

Zu den normativen Maßnahmen bei der Einführung von Jahresgesprächen zählt z. B. Förderung von Leitbildprozessen auf allen Ebenen der Kirche. Strategische Maßnahmen, die die Einführung von Jahresgesprächen unterstützen, sind beispielsweise Schulung und Coaching von Vorgesetzten.⁴⁸ Schließlich zählen zu den operativen Maßnahmen eines Kulturveränderungsprozesses durch Jahresgespräche die Bereitstellung der notwendigen Zeit- und Finanzressourcen für die Mitarbeitenden, Maßnahmen der Anerkennung und Wertschätzung von Mitarbeitenden, die sich nicht nur einmal jährlich in Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Gesprächen niederschlägt.

*2.4. Kirche muss sich als lernende Organisation verstehen.*⁴⁹

Dies ist Voraussetzung dafür, dass auch Mitarbeitende in der Kirche Bereitschaft zum Lernen aufbringen. So helfen sie, ein wesentliches Ziel der Einführung von Jahresgesprächen zu verwirklichen.

3. Zum Schluss

Jahresgespräche tragen dazu bei, die Krise der Kirche zu bewältigen. Niemand wird den Nutzen von Jahresgesprächen mit Blick auf Verbesserung der Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen, Wertschätzung der Mitarbeitenden und Förderung von zielorientiertem Arbeiten bestreiten können. Management by objectives ist dafür ein gut geeignetes Modell, das durch Jahresgespräche unterstützt wird. Der Erfolg von management by objectives setzt allerdings voraus, dass das Management selbst weiß, was es will und vor allem, was es mit seinem Unternehmen will.

Der Reformprozess der Ev. Kirche von Westfalen formuliert dazu bis heute Gültiges:

„Wir brauchen in Zukunft viel mehr als bisher Zielorientierung in der kirchlichen Arbeit, die auch Formen der Überprüfung beinhaltet. Wir wollen verbindliche Standards und Zielvereinbarungen sowie regelmäßige Überprüfung kirchlicher Arbeit!“⁵⁰

⁴⁸ Hierzu hat die hannoversche Landeskirche ein Konzept entwickelt und notwendige Ressourcen bereitgestellt, vgl. www.jahresgespraeche.de. Auch in der bayerischen Landeskirche ist dazu Notwendiges mit dem Führungsleitbild und entsprechenden Trainings in die Wege geleitet worden.

⁴⁹ Vgl. hierzu *Projektgruppe Lernende Organisation Kirche* (Anm. 44).

⁵⁰ Ev. Kirche von Westfalen (Hg.), „Kirche mit Zukunft“ Bielefeld 2000, 8 f [www.ekvw.de].

Das kann mit Unterstützung von Jahresgesprächen verwirklicht werden, wenn die Organisation selbst Ziele hat und nicht von ihren Mitarbeitenden erwartet, ohne Ziele zum Ziel zu kommen.

Friedemann Pannen, Jahrgang 1963, ist Pastor in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers und Diplomsozialwirt (Management und Organisationsentwicklung).

Kirchstraße 7, 31311 Uetze

E-Mail: friedemann.pannen@evlka.de