



4 Personalentwicklung Leitfaden

Ein Angebot an Personalverantwortliche in der Evangelischen Landeskirche



Personalentwicklungsgespräche
im Verwaltungsbereich



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE
IN WÜRTEMBERG

Führungskräfte mit Personalverantwortung im Bereich der Verwaltung unterstützen.

Der vielfältige Wandel fordert von Verwaltungseinheiten neue Wege und Konzepte, um die Aufgaben auch in der Zukunft in hoher Qualität erfüllen zu können.

Um auf diese Anforderungen zu reagieren und gute fachliche Arbeit leisten zu können, müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den unterschiedlichen Verwaltungsbereichen ihr vorhandenes Wissen kontinuierlich erweitern und sich neue Kompetenzen aneignen. Die daraus resultierende Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft tragen wesentlich zur Qualität der Verwaltungsarbeit bei.

Im Rahmen des jährlichen PE-Gesprächs können Begleitung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam bedacht, vereinbart und geplant werden.

Vorbereitung:

Im Rahmen der Personalentwicklung geht es um den auftrags- und zielorientierten Umgang mit personellen Ressourcen. Es hat sich als sinnvoll herausgestellt, dass Vorgesetzte die Mitarbeitenden im Vorfeld des PE-Gesprächs über die Ziele der Organisation informieren. Zur Vorbereitung auf das PE-Gespräch ist es wichtig, die Ziele zu kennen, die der Arbeitsbereich derzeit und mittelfristig verfolgt. Den einzelnen Mitarbeitenden sollte klar sein, wie die übertragenen Aufgaben ins Ganze eingebettet sind und welche Unterstützung sie oder er erhalten kann, um diese zu erfüllen. Dies trägt dazu bei, dass im Rahmen des PE-Gesprächs Ziele vereinbart werden können, die dem Ziel der Auftrags Erfüllung der Kirche und den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeitenden dienen.

Im PE-Gespräch werden

- organisationsbezogene Arbeitsziele und
- personenbezogene Entwicklungsziele

vereinbart und im jeweils nächsten PE-Gespräch werden die Ergebnisse besprochen, reflektiert und ggf. weiter entwickelt.

Das PE-Gespräch gliedert sich in folgende Schritte:

1. Was ist der gegenwärtige Stand? – Arbeitsbedingungen, Arbeitsumfeld und gegenseitige Rückmeldung zur Zusammenarbeit.
2. Was ist gewesen? – Rückblick auf die vereinbarten Ziele und PE-Maßnahmen
3. Was wird angestrebt? – Ziele für die nächsten 12 Monate
4. Was ist dafür nötig? – PE-Maßnahmen
5. Dokumentation



1. Was ist der gegenwärtige Stand?

In diesem Teil des PE-Gesprächs geben Sie sich Rückmeldungen darüber, wie für Sie die Zusammenarbeit im vergangenen Jahr verlief. Dabei stehen die Arbeit und die Arbeitssituation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters im Vordergrund, Vorgesetzte/Vorgesetzter erhalten dabei Rückmeldungen zur eigenen Funktion und Person. Da dieser Schwerpunkt sich auf die jeweilige konkrete Arbeitssituation bezieht, wird hier auf Beispiele verzichtet.

2. Was ist gewesen?

Schauen Sie nochmals zurück auf die vereinbarten Ziele und PE-Maßnahmen.

Eine wertschätzende Auswertung des Erreichten und die Wirkung auf die Arbeit haben hier ihren Platz.

Benennen Sie, was die Zielerreichung unterstützt und gefördert hat und wie sich das erreichte Ziel auf die tägliche Arbeit auswirkt.

Wenn ein Ziel nicht oder nur teilweise erreicht werden konnte, kann das sehr unterschiedliche Gründe haben. Die differenzierte Betrachtung ist hilfreich, um z.B. unterstützende Maßnahmen besser einzusetzen, um hemmende Faktoren oder hinderliche Bedingungen zu erkennen und künftig – soweit möglich – zu verbessern.

Nutzen Sie hier die Methode des Feedbackgesprächs, indem Sie den Sachverhalt beschreiben ohne ihn zu bewerten; formulieren Sie möglichst konkret. Verschaffen Sie sich Klarheit durch Rückfragen und vermeiden Sie Interpretationen. Die wertschätzende Haltung der Gesprächspartner bildet die Grundlage für ein vertrauensvolles Feedback.

Beispiel:

Vor einem Jahr vereinbarten Kirchenpflegerin und Verwaltungsmitarbeiterin die Einführung von regelmäßigen Dienstbesprechungen. Im Rückblick äußert die Verwaltungsmitarbeiterin ihre Enttäuschung darüber, dass es nach dem letzten PE-Gespräch Monate dauerte, bis die erste Dienstbesprechung stattfand. Der Abstand zwischen den weiteren Dienstbesprechungen betrug ebenfalls Monate. Die Kirchenpflegerin hat den Eindruck, dass der Informationsfluss in der Dienststelle ausreichend gut organisiert ist. Die Verwaltungsmitarbeiterin macht jedoch deutlich, dass immer wieder Informationen für eine zügige Bearbeitung der Aufgaben fehlen und dass vor allem Informationen über neue Projekte sehr spät auf der Sachbearbeiterebene ankommen.

Im Folgenden werden die Einzelschritte detailliert dargestellt. Manche können in der Praxis sicher an der einen oder anderen Stelle zusammengefasst werden.¹

3. Was wird angestrebt? (Ziele)

Es ist wichtig, dass vereinbart und festgehalten ist, welche Ziele erreicht werden sollen. Nutzen Sie die Methode, ein Ziel **Spezifisch Messbar Attraktiv Realistisch Terminiert (SMART)** zu formulieren.

¹ Rückmeldungen zeigen, dass es sinnvoll ist, zu den Schwerpunkten 3. „Was wird angestrebt?“ und 4. „Was ist dafür nötig?“ dem/der Vorgesetzten ein verfeinertes Raster an die Hand zu geben. Dieses soll Sie dabei unterstützen, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berufsgruppenspezifische Ziele zu vereinbaren und die jeweils sinnvolle PE-Maßnahme zu finden.



Beispiel für ein vereinbartes Ziel:

Es wird vereinbart, dass die Kommunikationsstruktur in der Dienststelle nachhaltig verbessert wird. Um dies zu erreichen, soll ab sofort einmal monatlich eine Dienstbesprechung stattfinden, an der die gesamte Dienststelle teilnimmt. Die Verwaltungskraft übernimmt, im Rahmen ihrer angestrebten persönlichen Weiterentwicklung, die organisatorischen Aufgaben, die erforderliche Koordination und die Moderation. Der erste Termin wird anschließend vereinbart.

Welche notwendigen Einzelschritte gibt es?

Nachdem das Ziel vereinbart ist, erarbeiten Sie als Vorgesetzte und Mitarbeiterin/Mitarbeiter die dafür notwendigen Einzelschritte.

Beispiel für die Beschreibung der Einzelschritte:

Alle Kolleginnen und Kollegen der Dienststelle werden durch die Kirchenpflegerin über das oben genannte Ziel, den ersten Termin und das Verfahren informiert, das folgendermaßen geregelt wurde:

- Die Mitarbeiterin organisiert den Besprechungsraum.
- Die Mitarbeiterin stellt die erforderlichen Medien bereit.
- Die Kirchenpflegerin stellt eine Tagesordnung auf.
- Die Mitarbeiterin verschickt die Einladung mit der Tagesordnung mindestens drei Tage vor dem vereinbarten Termin (z.B. per E-mail).
- In der Einladung werden die Mitarbeitenden gebeten, eigene Themen bis spätestens einen Tag vor der Dienstbesprechung der Kirchenpflegerin mitzuteilen.
- Kirchenpflegerin und Mitarbeiterin legen die endgültige Tagesordnung gemeinsam fest.
- Zwischen Kirchenpflegerin und Mitarbeiterin wird abgestimmt, ob jeweils ein Ergebnisprotokoll erstellt wird.
- Das Ergebnisprotokoll wird eingeführt und ein System, wer dieses führt, wird in der ersten Dienstbesprechung festgelegt.
- Die Mitarbeiterin übernimmt die Moderation der Dienstbesprechungen.

4. Was ist dafür nötig? (Kenntnisse und Kompetenzen)

Nachdem das Ziel und die Einzelschritte vereinbart wurden, ist zu klären, in welchen Bereichen Kenntnisse und Kompetenzen erworben und/oder vertieft werden sollen.

Beispiel für das Festlegen der Kenntnisse und Kompetenzen, die erworben werden sollen:

- Die Mitarbeiterin soll ihre organisatorischen Kenntnisse vertiefen und Sicherheit in der Moderation und Ausführung von Dienstbesprechungen erlangen.

Was ist dafür nötig? (Kenntnisse und Fähigkeiten)

Moderationstechniken kennen und anwenden können, rhetorische Fähigkeiten erweitern und anwenden, organisatorische Fähigkeiten gezielt einsetzen.



Wie können diese Kenntnisse/Kompetenzen erworben werden? (PE-Maßnahmen)

Vorgesetzte und Mitarbeiterin/Mitarbeiter überlegen gemeinsam, welche PE-Maßnahmen geeignet erscheinen. Dabei ist zu beachten, dass Menschen ganz unterschiedlich lernen. Diese Unterschiedlichkeit ist zwar nicht angeboren, wurde aber über viele Jahre hinweg geprägt.

Beispiel für das Vereinbaren von PE-Maßnahmen:

- Fortbildung zum Thema „Gesprächsführung/Moderation“.
- Unterstützung/Einarbeitung durch die Dienststellenleitung bei der Organisation und der Moderation.
- Grundwissen in Zeitmanagement aneignen.

Wie kann Begleitung erfolgen, um den Lernerfolg zu sichern?

Es ist sinnvoll, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor, während und nach der PE-Maßnahme zu unterstützen. Dies stellt einen wichtigen Beitrag dar, um den Lernerfolg zu sichern und somit das vereinbarte Ziel zu erreichen.

Beispiel für die Begleitung:

- Regelmäßige Vorbereitungstreffen mit der Kirchenpflegerin.
- Feedback durch Kolleginnen und Kollegen in der Dienststelle.
- Regelmäßiges Feedback durch die Kirchenpflegerin.

Eine große Auswahl an PE-Maßnahmen

Vielfalt der PE-Maßnahmen

Lebenslanges Lernen unterstützt die Anforderungen, beruflich auf dem aktuellen Stand zu sein. Unterschiedliche PE-Maßnahmen sind notwendig und hilfreich, um den ständig sich ändernden Anforderungen am Arbeitsplatz auch in Zukunft gewachsen zu sein. Menschen lernen aufgrund ihrer Entwicklung und Erfahrungen ganz unterschiedlich.

Deshalb ist es wichtig, eine Auswahl an unterschiedlichen PE-Maßnahmen anzubieten, die auch die unterschiedlichen Lernwege berücksichtigen:

Im Bereich der Fortbildung als „klassische“ PE-Maßnahme bieten die Berufsverbände fachspezifische Seminare an. Lohnend sein kann der Besuch eines Seminars zu aktuellen Themen, zum Führungsverhalten und zu anderen Themen der Persönlichkeitsbildung.

Die Möglichkeit von Mentoring als Praxisberatung wird bisher im Bereich Verwaltung wenig genutzt; sie bietet sich unter anderem für Beschäftigte an, die nicht in ein Team eingebunden sind, sondern auf sich allein gestellt sind. Bei dieser PE-Maßnahme steht eine erfahrene Kollegin bzw. ein erfahrener Kollege der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter über einen definierten Zeitraum als Gesprächspartner bzw. als Gesprächspartnerin und Berater/in zur Verfügung.



Hilfreich ist es meist sowohl für Vorgesetzte als auch für Beschäftigte, regelmäßige Dienstbesprechungen, Teamsitzungen oder Leitungsrunden zu vereinbaren. Klären Sie, was „regelmäßig“ heißen soll, legen Sie einen konkreten Turnus fest: z.B. wöchentlich, monatlich oder vierteljährlich.

Coaching ist eine professionelle Begleitung auf Zeit, um definierte Fragestellungen und Lernziele zu bearbeiten und um Lösungen zu finden und umzusetzen. Diese Unterstützung geschieht durch externe oder durch interne Coaches.

Hospitation in einer vergleichbaren Dienststelle kann vielseitig eingesetzt werden, um unterschiedliche Ziele zu verfolgen. Diese PE-Maßnahme eignet sich z.B. zur Vorbereitung auf eine neue Aufgabe, um ein besseres Verständnis von größeren Sachzusammenhängen zu erwerben, um Neues zu lernen, oder auch um das eigene Netzwerk zu erweitern.

Im Rahmen von Delegation können Vorgesetzte bestimmte Aufgaben befristet übertragen. Die Verantwortung für diese Aufgabe verbleibt beim Vorgesetzten und erfordert somit eine intensive Kommunikation. Auf der Seite www.personal-und-kirche.de gibt es in der Praxis erprobte PE-Maßnahmen.

Hier erhalten Sie weitere Anregungen und Informationen:

Verband der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter: www.vvm-wue.de

Kirchenpflegervereinigung: www.Kirchenpflegervereinigung.de

EDV-Seminare: Evang. Oberkirchenrat, Referat Informationstechnologie (schulung@elk-wue.de)

Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie: www.w-vwa.de

Schulungsangebote zur EDV finden Sie auch bei Ihrer Volkshochschule und bei der Industrie- und Handelskammer.

Einen Gesamtüberblick über Fort- und Weiterbildungsangebote in der Landeskirche erhalten Sie im Internet unter www.bildungsportal-kirche.de („Berufsfelder & Ehrenamt“, „Führung, Verwaltung“).





Checkliste für eine Lernzielvereinbarung (Leitfragen bei der Vereinbarung)

Wir haben Ihnen hier Leitfragen zusammengestellt, die Ihnen bei der Vereinbarung der PE-Maßnahmen hilfreich sein können und einen Beitrag leisten, damit das Ziel und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen vor, während und nach den PE-Maßnahmen im Blick bleiben.

Mitarbeiter/-in	
Vorgesetzter/-te	
Vereinbarte Ziele	
Einzelschritte	
Notwendige Kenntnisse und Kompetenzen Lernziele und Kriterien	
Vereinbarte PE-Maßnahme	
Zeitraum (Beginn und Ende der Maßnahme)	
Wie wird der Lernerfolg sichtbar und im Arbeitsalltag integriert?	
Was gestaltet der/die Mitarbeiter/-in selbst?	
Welche Unterstützung bieten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ der/die Vorgesetzte ▪ Hauptamtlich Mitarbeitende 	
Sonstiges:	





Herausgeber

Servicestelle für Personalentwicklung und Chancengleichheit im Evangelischen Oberkirchenrat
Gänsheidestr. 4 | 70184 Stuttgart

Redaktion

Barbara Rau-Preuß und Dirk Werhahn (verantwortlich) | Servicestelle für Personalentwicklung und Chancengleichheit
Jörg Bauknecht | Kirchenpflege Nürtingen
Martin Beck | Kirchl. Verwaltungsstelle Böblingen
Klaus Danisch | Evang. Oberkirchenrat
Ulrike Gaffron und Reinhard Haas | LakiMAV
Irmtraud Link-Oesterle | Evang. Akademie Bad Boll
Lothar Stäbler | Kirchenpflege Bernhausen

Gestaltung

Birgit Kluss

Bildmaterial

Peter Brümmer

Herstellung

Evangelisches Medienhaus Stuttgart

Kontakt

Servicestelle für Personalentwicklung und Chancengleichheit im Evangelischen Oberkirchenrat
Gänsheidestr. 4 | 70184 Stuttgart

Barbara Rau-Preuß

Telefon: 0711 / 2149132

E-mail: barbara.rau-preuss@elk-wue.de

Dirk Werhahn

Tel: 0711 / 2149578

E-mail: dirk.werhahn@elk-wue.de



Internet

www.personal-und-kirche.de