



# Mitarbeitendengespräch für nicht ordinierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MAG)

## Wegleitung

31.07.2018

*Zu dieser Wegleitung gibt es eine Gesprächsbogen- und Protokollvorlage, die vom [WikiRef](#) heruntergeladen werden kann.*

## Sinn des Mitarbeitendengesprächs (MAG)

Das MAG ist ein offenes und partnerschaftliches Gespräch. Es ist ein wichtiges Verständigungsmittel zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden, das eine vertrauensvolle Zusammenarbeit fördert und die personale und berufliche Situation der Mitarbeitenden würdigt. Das MAG reflektiert die Zusammenarbeit und die Arbeitsatmosphäre und dient der Optimierung von Arbeitsabläufen, der Teamentwicklung und bildet die Grundlage für die Standortbestimmung, Beurteilung der Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Festlegung der Massnahmen und Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse.

Die vertrauliche Atmosphäre des MAGs trägt sodann die Chance in sich, dass auch Kritik gegenseitig geäussert und Verbesserungen angestrebt werden können. In diesem Sinne ist das MAG ein wirksames Instrument der Früherkennung von Unstimmigkeiten und ein präventives Mittel zur Verhinderung von Konflikten.

Schliesslich ist das MAG eines der wirksamsten Instrumente in der Mitarbeitendenführung. Unstimmigkeiten können benannt und mit der gemeinsamen – oder im Streitfall von der ehrenamtlichen Kirchenpflege einseitig erlassenen – Bestimmung von Zielsetzungen und Massnahmen kontrolliert und gesteuert werden.

Das MAG ist kein anlassbedingtes Gespräch zur Konflikt- oder Problemlösung oder der Seelsorge. Ebenso ist es kein Instrument zur Bemessung des Lohnes.

Weiter bietet das MAG für Vorgesetzte die Möglichkeit, Feedback über sich selber einzuholen und ihre Mitarbeitenden zu fragen, wie zufrieden sie mit ihren Leistungen und ihrem Verhalten sind.

Die gesetzliche Grundlage für das MAG ist § 32 DLM (SRLA 371.400):

<sup>1</sup> Die Kirchenpflege respektive das zuständige Mitglied führt jährlich ein Mitarbeitendengespräch mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter. Die darin enthaltene Beurteilung, Zielsetzung und Förderung wird schriftlich festgehalten und von beiden Gesprächsparteien unterzeichnet.

<sup>2</sup> Die Kirchenpflege kann auf Grund der Mitarbeitendengespräche die Funktionsbeschriebe und Arbeitsziele anpassen, neue Aufträge erteilen und Empfehlungen für die Weiterbildung abgeben.

## Allgemeines zu Beurteilung und Feedback

Mitarbeitende wollen wissen, woran sie sind. Sie wollen Rückmeldungen erhalten, wie ihre Leistungen, ihre Stärken und Schwächen wahrgenommen werden. Sie möchten wissen, wie sie sich weiterentwickeln und welche Unterstützung sie von ihren Vorgesetzten erwarten können.

Feedback geben ist manchmal gar nicht so einfach. Die nachfolgenden Tipps zeigen auf, worauf geachtet werden sollte:

- Beschreiben der eigenen Wahrnehmung im Gegensatz zu bewerten. Z.B. "Ich habe beobachtet, dass..." oder "mir ist aufgefallen, dass..."
- Klar und genau formulieren, das Feedback soll nachvollziehbar sein
- Sachlich richtig, die Beobachtungen müssen auch von anderen nachvollzogen werden können
- Ohne moralische Verurteilung. Dadurch verringert sich der Drang beim Gegenüber, sich zu verteidigen und das Feedback abzulehnen
- Konkret versus allgemein. Wenn jemandem beispielsweise vorgeworfen wird, unhöflich zu sein, kann die Person damit wenig anfangen. Besser sind die beobachteten Verhaltensweisen und deren Wirkung konkret zu beschreiben, z.B. "mir ist aufgefallen, dass...und das wirkt für mich so als ob" oder "...das hat zu Folge, dass..."
- Sich auf konkrete Beobachtungen beziehen im Gegensatz zu Vermutungen, Phantasien oder Interpretationen
- Veränderbare Verhaltensweisen ansprechen und nicht Unzulänglichkeiten, auf die die betreffende Person relativ wenig oder keinen Einfluss nehmen kann

- Erbeten im Gegensatz zu aufzwingen. Feedback ist dann am Wirksamsten, wenn die Person darum gebeten wird, z.B. „Ich würde mir wünschen, dass...“

Im Sinne der oben aufgeführten Tipps soll die Beurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen des MAG eher als Feedback und nicht als streng klassifizierende Beurteilung oder gar Bewertung verstanden werden. Dies macht deshalb keinen Sinn, da möglicherweise das fachliche Wissen über den Beruf fehlt (z.B. bei der Beurteilung von Organisten) und das Gespräch auch keinen lohnrelevanten Charakter hat. Das Gespräch bietet die Möglichkeit für eine Rückmeldung zum Wirken und Verhalten der Mitarbeitenden aus subjektiver Sicht, wobei auch Voten anderer Mitglieder der Kirchenpflege oder Mitarbeitenden miteinflussen können.

Allerdings soll im MAG sehr wohl beurteilt und festgestellt werden, ob die im Funktionsbeschrieb gesteckten Ziele erreicht und die vereinbarten Massnahmen umgesetzt wurden.

## **Im Konfliktfall**

Wenn schon vor dem MAG ein Konflikt zwischen ehrenamtlichem Kirchenpflegemmitglied und Mitarbeitenden besteht oder sich ein solcher für das Gespräch abzeichnet, so ist es ratsam, das Gespräch mit Unterstützung einer weiteren Person aus der Kirchenpflege zu führen. Es ist auch möglich, den Dekan oder die Dekanin oder eine unabhängige Mediatorin oder Mediator beizuziehen.

Entstehen während des Gesprächs, insbesondere bei der Zielvereinbarung, Differenzen, so werden beide Meinungen und Standpunkte im Protokoll festgehalten. Ist evtl. ein weiteres Gespräch mit einer Drittperson gewünscht, kann das unter den Bemerkungen festgehalten werden. Das Protokoll muss von beiden Seiten unterzeichnet werden (§ 32 Abs. 1 DLM). Die Unterschrift bezeugt lediglich die Richtigkeit und die Kenntnisnahme des Protokolls und seiner Aussagen, nicht aber das Einverständnis mit ihnen.

Die gesprächsführende Person und die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, die Streitpunkte der ehrenamtlichen Kirchenpflege zu unterbreiten. Kommt die ehrenamtliche Kirchenpflege bei der Behandlung der Differenzen zu einem Beschluss, so kann gegen diesen der Rechtsweg gemäss §§ 140ff. KO beschritten werden.

## **Vertraulichkeit**

Das MAG ist vertraulich. Das Original des Protokolls wird in der Personalmappe abgelegt und nur einmal zuhänden der Mitarbeitenden kopiert. Informationen aus dem Gespräch dürfen nur mit gegenseitigem Einverständnis nach aussen gelangen. Ausgenommen davon sind Informationen an die ehrenamtlichen Mitglieder der Kirchenpflege, die als Anstellungs- und Aufsichtsbehörde ihrerseits an die Schweigepflicht gebunden sind.

## **Formelles**

Ein gelingendes MAG muss geplant, beidseitig vorbereitet und gut strukturiert sein. Es kann nicht zwischen Tür und Angel stattfinden und es ist inhaltlich losgelöst vom unmittelbaren Tagesgeschehen zu führen. Es ist klar zu unterscheiden von anderen Gesprächen zwischen ehrenamtlicher Kirchenpflege und den Mitarbeitenden, die zu einem bestimmten Thema oder aus einem bestimmten Anlass stattfinden. Bei Letzteren wird kein Protokoll geführt, sondern nur eine Gesprächsnotiz erstellt, die dann aber wiederum Eingang ins ordentliche MAG finden kann.

Erfahrungsgemäss muss für ein MAG mindestens eine Stunde veranschlagt werden. Es ist der gesprächsführenden Person erlaubt, zur Vorbereitung auch Anliegen weiterer Kirchenpflegemmitglieder und Angestellter zu erfragen. Der Gesprächsbogen ist vorgängig abzugeben.

MAGe müssen wenigstens einmal jährlich durchgeführt werden (§ 32 Abs. 1 DLM). Bei dringendem Handlungsbedarf, bei vielen unerledigten Massnahmen und unerreichten Zielen, kann die ehrenamtliche Kirchenpflege aber auch zusätzliche MAGe anordnen, ebenso können die Mitarbeitenden ein MAG verlangen.

Transparenz ist wichtig. Vor dem MAG muss klar sein, wer an ihm teilnimmt und – sofern es solche gibt – welche grösseren Themen besprochen werden.

Das Protokoll gilt als Grundlage des jeweils folgenden MAGs. Auch der Funktionsbeschreibung und die Arbeitszeiterfassung, wenn eine solche von den Mitarbeitenden geführt wird, sind unerlässliche Unterlagen. Sofern Notizen aus anderen Gesprächen bestehen, können sie ins MAG einfließen und dem Protokoll angeheftet werden.

## Fragen und Ansprechstellen

Wenn Sie Fragen haben zur Organisation und Durchführung oder zu den rechtlichen Grundlagen des MAGs, nehmen Sie bitte Kontakt auf mit der Gemeindeberatung: Telefon 062 838 06 50; Email [gemeindeberatung@ref-aargau.ch](mailto:gemeindeberatung@ref-aargau.ch).

Die Landeskirche versteht sich als lernende Organisation. Verbesserungsvorschläge für das MAG, Fehlermeldungen und Kritik nimmt die Gemeindeberatung gerne entgegen.

## Gesprächsbogen und Protokoll

Der Gesprächsbogen kann vom [WikiRef](#) heruntergeladen und als Vorlage für das Protokoll verwendet werden. Er kann direkt elektronisch ausgefüllt oder ausgedruckt und mit handschriftlichen Notizen versehen werden.

Der Gesprächsbogen ist in vier Teile gegliedert:

- Im ersten Teil geht es um das persönliche Befinden der Mitarbeitenden
- Der zweite Teil behandelt spezifisch die Themen der Aufgabenerfüllung (Fachkompetenz), dem Verhalten im Team und gegenüber Dritten (Sozialkompetenz) und dem Verhalten gegenüber sich selber (Selbstkompetenz). Weiter wird hier bei Bedarf das Führungsverhalten thematisiert. Es werden die vereinbarten Ziele aus dem Vorjahr überprüft, neue Ziele vereinbart, Massnahmen zu ihrer Erreichung definiert und der Weiterbildungsbedarf evaluiert
- Der dritte Teil bietet den Mitarbeitenden sowohl die Gelegenheit, ein Feedback an ihre Vorgesetzten abzugeben, als auch über Zukunftspläne nachzudenken
- Der vierte Teil bildet den Abschluss

Unterlagen für die folgenden Gesprächsteile sind das Protokoll des letzten MAGs, die Arbeitszeiterfassung und der Funktionsbeschreibung. Wurden gesetzte Ziel nicht oder nur teilweise erreicht und Massnahmen nicht oder nur teilweise umgesetzt, ist zu diskutieren, warum dies nicht möglich war. Weiter soll entschieden werden ob die Ziele und Massnahmen so nochmals im Protokoll festgehalten werden sollen oder ob diese einer Anpassung bedürfen. Massnahmen sind Handlungen, Vorkehrungen und Aktionen, die helfen, gesetzte Ziele zu erreichen. Sie sollen klar und kontrollierbar benannt werden. Eine Weiterbildung ist ein Beispiel für eine Massnahme. Weiterbildungen werden auf Antrag der Mitarbeitenden hin von der Kirchenpflege geprüft und genehmigt. Weitere Bestimmungen dazu finden sich im Weiterbildungsreglement und seiner Verordnung.

Ziele sollen immer gemäss der SMART-Grundsatzregel formuliert werden:

**S**pezifisch = Inhalt ist klar definiert

**M**essbar = Zielerreichung ist überprüfbar

**A**ngemessen = Ziele sind herausfordernd, aber nicht überfordernd

**Realistisch** = Ziele sind erreichbar und im Einflussbereich  
**Terminiert** = Ziele haben einen Zeitbezug

## 1. Befindlichkeit des Mitarbeitenden

Unter diesem Gesprächspunkt können die Mitarbeitenden im Sinne einer Selbstreflexion frei über ihr Befinden, die Zusammenarbeit und die Aufgaben nachdenken. Es darf und soll Positives und Negatives zur Sprache kommen.

Folgende Leitfragen können helfen, diesen Gesprächspunkt zu strukturieren:

*Wie geht es im Allgemeinen (Familie, Gesundheit, etc.)?*

*Wie ist die Zusammenarbeit mit den anderen Mitarbeitenden und der ehrenamtlichen Kirchenpflege?*

*Wie ist die Zufriedenheit mit den Aufgaben?*

## 2. Aufgabenerfüllung und Verhalten

### 2.1 Erfüllung der Aufgaben gemäss Funktionsbeschreibung

Hier geht es um die Beurteilung der Fähigkeit und Bereitschaft, das für die Aufgabe erforderliche fachliche Wissen und Können einzubringen, aus erworbenem Fachwissen entsprechende Schlüsse zu ziehen und nutzenbringend anzuwenden. Dabei sollen die Qualität sowie die Quantität der Aufgaben beurteilt werden. Weiter wird dem Zeitmanagement in diesem Abschnitt Rechnung getragen. Unterlagen für diesen Gesprächspunkt sind Zeiterfassung und Funktionsbeschreibung. Diese sollen verglichen und auf eventuelle Anpassungen geprüft werden. Idealerweise bilden die Kategorien in der Arbeitszeiterfassung die Kategorien des Funktionsbeschreibs ab, damit ein Vergleich auch möglich ist. Beide Unterlagen stellt die Landeskirche als Vorlagen im WikiRef zur Verfügung. Stellt der Vergleich der Arbeitszeiterfassung und des Funktionsbeschreibs signifikante Unterschiede fest, die nicht durch ausserordentliche Begebenheiten zu erklären sind, sind in jedem Fall Massnahmen zu definieren. Eine Massnahme kann z.B. die Anpassung des Funktionsbeschreibs, des Arbeitsverhaltens oder des Arbeitspensums sein.

Folgende Leitfragen können helfen, diesen Gesprächspunkt zu strukturieren:

Zur Qualität der Arbeit:

*Werden die Arbeiten sauber, präzise und vollständig erledigt?*

*Wird auch unter Zeitdruck qualitativ gute Arbeit geleistet?*

*Spiegelt sich berufliches und fachliches Können in der Arbeit wieder?*

Zur Quantität der Arbeit:

*Wurden alle im Funktionsbeschrieb festgehaltenen Aufgaben bearbeitet?*

*Werden die Aufgaben in angemessener Zeit bewältigt?*

*Werden unter Termindruck auch zusätzliche Arbeiten erledigt?*

Zur Termineinhaltung:

*Werden Aufgaben und Aufträge termingerecht erledigt?*

*Werden wiederkehrende Routinearbeiten termingerecht ausgeführt?*

*Werden Verzögerungen rechtzeitig mitgeteilt und sind begründet?*

### 2.2 Verhalten im Team

Hier geht es um die Beurteilung der Zusammenarbeit in Teams oder Arbeitsgruppen und wie man sich in diese einbringt. Zu Beginn soll benannt werden, wer zum Team gehört.

Folgende Leitfragen können helfen, diesen Gesprächspunkt zu strukturieren:

Zur Zusammenarbeit:

*Werden konstruktive Arbeitsbeziehungen aufgebaut?*

*Ist der Umgang mit anderen respektvoll?*

*Wird Hilfsbereitschaft gezeigt?*

Zur Kommunikation:

*Ist die Ausdrucksweise verständlich?*

*Wird aufmerksam zugehört?*

*Wird das Gespräch gesucht?*

*Besteht Offenheit für sachliche Kritik?*

Zum Umgang mit Konflikten:

*Werden Konflikte rechtzeitig angegangen?*

*Wird lösungsorientiert vorgegangen und ein aktiver Beitrag zur Konfliktlösung geleistet?*

### **2.3 Verhalten gegenüber Dritten**

Unter diesem Gesprächspunkt beurteilt man das situationsangepasste Verhalten und den Auftritt gegenüber Dritten, das loyale Verhalten gegenüber der Arbeitgeberin sowie die Bereitschaft zur Dienstleistungsorientierung. Auch hier sollen zu Beginn die Drittpersonen oder Gruppen benannt werden.

Folgende Leitfragen können helfen, diesen Gesprächspunkt zu strukturieren:

Zum Auftreten:

*Wird das Verhalten in Diskussionen, Verhandlungen und Sitzungen der Situation angepasst?*

*Wird angepasst an sein Gegenüber kommuniziert?*

*Werden Anliegen überzeugend vertreten?*

Zur Loyalität gegenüber der Arbeitgeberin:

*Wird loyal gegenüber Vorgesetzten gehandelt?*

*Werden Weisungen eingehalten?*

*Werden die Anliegen der Arbeitgeberin nach innen und aussen vertreten?*

Zur Dienstleistungsbereitschaft:

*Wird auf Bedürfnisse von Dritten eingegangen?*

*Werden Anliegen von Dritten wahrgenommen?*

*Wird Initiative, um Bedürfnissen und Anliegen von Dritten gerecht zu werden, gezeigt?*

*Wird rasch reagiert?*

### **2.4 Verhalten gegenüber sich selber**

Im Gegensatz zu Punkt 1 geht es hier um arbeitsrelevante Aspekte der Persönlichkeit, wie z.B. Einsatzbereitschaft und Verantwortungsübernahme. Weiter werden in diesem Teil Themen wie selbständiges Arbeiten, Entwickeln von kreativen Lösungen oder die Bereitschaft zur Veränderung beurteilt und diskutiert.

Folgende Leitfragen können helfen, diesen Gesprächspunkt zu strukturieren:

Zur Einsatzbereitschaft:

*Wird Engagement gezeigt?*

*Wird Verantwortung übernommen?*

*Werden, wo nötig, Aufträge ausserhalb des Aufgabenbereiches erfüllt?*

*Wird Durchhaltevermögen bewiesen?*

Zur Selbständigkeit:

*Ist man gut organisiert?*

*Werden Prioritäten gesetzt?*

*Werden notwendige Entscheidungen innerhalb des Kompetenzbereiches gefällt?*

*Weiss man sich zu helfen?*

Zur Kreativität/Innovation:

*Werden Probleme erkannt?*

*Werden neue Ideen entwickelt?*

*Werden Vorschläge zur Arbeitsoptimierung gemacht?*

*Wird vernetzt und realistisch gedacht?*

Zur Veränderungsbereitschaft:

*Wird Neuem offen gegenübergestanden?*

*Wird flexibel auf neue Situationen reagiert?*

*Eignet man sich Wissen aus eigener Initiative an?*

*Ist man motiviert, sich weiterzuentwickeln?*

*Wird neu Gelerntes in der Praxis umgesetzt?*

*Wird aus Fehlern gelernt?*

## **2.5 Führungsverhalten und erweiterte Verantwortung**

Dieser Abschnitt gilt nur für Personen mit einer Leitungsfunktion. Beurteilt werden nebst der Leitungskompetenz auch die Fähigkeit, umsichtige Entscheidungen zu treffen und damit eine klare Richtung vorzugeben sowie die Fähigkeit, Mitarbeitenden Wertschätzung zu vermitteln und sie auf die zu erreichenden Ziele hin zu führen. Zu Beginn soll benannt werden, wer geführt wird.

Folgende Leitfragen können helfen, diesen Gesprächspunkt zu strukturieren:

Zur Leitungskompetenz:

*Werden komplexe Situationen analysiert?*

*Wird vorausschauend gedacht?*

*Werden klare Ziele gesetzt?*

*Wird kosten- und budgetbewusst geplant und gehandelt?*

*Werden Aufgaben und Kompetenzen situationsgerecht delegiert?*

Zur Entscheidungsbereitschaft:

*Wird eine klare Richtung vorgegeben?*

*Wird umsichtig und besonnen entschieden?*

*Werden andere angemessen mit einbezogen?*

*Wird Durchsetzungsvermögen gezeigt?*

Zum Fördern und Motivieren:

*Wird Wertschätzung und Respekt vermittelt?*

*Werden Mitarbeitende auf Ziele hingeführt?*

*Werden Informationen und Wissen weitergegeben?*

*Wird Entwicklungspotenzial erkannt?*

*Wird in Konflikten die Führungsrolle wahrgenommen?*

*Zeigt man sich verlässlich und transparent?*

Ziele, Massnahmen und Weiterbildungsbedarf können im Abschnitt «Zielvereinbarung (2.6)» zusammengetragen werden. Weiter ist zu beurteilen, ob eine Anpassung des Funktionsbeschreibs angezeigt ist.

### **3. Arbeitszufriedenheit und berufliche Zukunft**

In diesem Abschnitt haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, ein Feedback an die Vorgesetzten abzugeben. Ferner ist unter diesem Gesprächspunkt auch die kurz bis mittelfristige Zukunft der Mitarbeitenden zu besprechen.

Folgende Leitfragen können helfen, diesen Gesprächspunkt zu strukturieren:

- *Wie ist das Gleichgewicht zwischen Privat- und Arbeitsleben? Z.B. durch flexible Arbeitszeiten?*
- *Werden die Ziele und Aufgaben mit mir geklärt?*
- *Erhalte ich die Informationen, die ich zur Aufgabenerfüllung brauche, rechtzeitig?*
- *Werde ich bei schwierigen Aufgaben unterstützt? Nimmt man sich Zeit für mich?*
- *Sind die Entscheidungen, die getroffen werden, für mich verständlich?*
- *Werden meine Ideen und Vorschläge ernst genommen?*
- *Werden meine beruflichen Entwicklungspläne unterstützt?*
- *Wie wird mit mir kommuniziert? Ist der Umgang offen, ehrlich und respektvoll?*
- *Erfahre ich Vertrauen? Habe ich genügend Handlungsspielraum?*

### **4. Abschluss, Informationen, Bemerkungen**

Hier können besondere Informationen oder Bemerkungen einfließen. Gehen beispielsweise Mitarbeitende in einem Teilzeitpensum einer Zweitbeschäftigung (§ 34 DLM) nach, ist hier der Ort, dies festzuhalten.

Es erhöht die gegenseitige Verbindlichkeit des MAGs, wenn bereits Datum und Zeit für ein nächstes MAG festgehalten werden. Somit wird auch klar, dass die ordentlichen, regelmässigen MAGe Entwicklungen steuern wollen.