

DAS ORIENTIERUNGSGESPRÄCH

Ein Leitfaden
Überarbeitung 2022



GLIEDERUNG

DAS ORIENTIERUNGSGESPRÄCH

EIN LEITFADEN

Vorbemerkungen	03
I. Ziele und Inhalte.....	04
II. Gestaltung und Regeln.....	05
III. Vorbereitung	06
IV. Durchführung.....	07
V. Ergebnis, Nachbereitung und Dokumentation	09
VI. Anhang	
VI.1 Detaillierte Fragen zur Vorbereitung	10
VI.2 Dokumentation des Orientierungsgesprächs	14

VORBEMERKUNGEN

Der Leitfaden für Orientierungsgespräche nimmt den Gedanken der Dienstgemeinschaft aller in der Kirche Mitarbeitenden ernst.

Er gilt für unterschiedliche Berufsgruppen auf allen Ebenen der Landeskirche: zum Beispiel für Beschäftigte in der Verwaltung, Pfarrerinnen und Pfarrer, Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker, Gemeindediakoninnen und Gemeindediakone. Der Leitfaden versteht sich daher als ein Rahmen mit allgemeingültigen Standards, die der berufsgruppen- und situationsbezogenen Ausgestaltung bedürfen. Je eigene Varianten und Schwerpunkte bei den Orientierungsgesprächen sind daher gewünscht und notwendig.

Dementsprechend soll auch von den Anregungen im Anhang Gebrauch gemacht werden. Diese stellen Vorschläge dar und sollen die Durchführung der Orientierungsgespräche unterstützen - und nicht reglementieren und einengen.

Der Leitfaden respektiert die Vielfalt der Evangelischen Landeskirche in Baden und dient gleichzeitig als Maßstab, der dem Gelingen von Orientierungsgesprächen dient.

Das Orientierungsgespräch ist abzugrenzen von anderen Gesprächstypen, so zum Beispiel von einem Dienstgespräch, einem Konfliktgespräch, einer Dienstbesprechung oder einem Seelsorgegespräch:

- Das **Dienstgespräch** ist ein Gespräch nach § 11 des Kirchlichen Gesetzes über das Dienstverhältnis der kirchlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich der Landeskirche und des Diakonischen Werkes der Evangelischen Landeskirche in Baden (Rahmenordnung), welches vom Arbeitgeber angeordnet werden und arbeitsrechtliche Konsequenzen haben kann.
- Im **Konfliktgespräch** wird ein konkreter Konflikt thematisiert und versucht, diesen - eventuell unter Einbeziehung Dritter - zu lösen.
- Die **Dienstbesprechung** erfolgt regelmäßig, um Termine, Arbeitsvorhaben, Ziele usw. miteinander abzustimmen, und kann mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen.
- Ein **Seelsorgegespräch** dient der Begleitung in bestimmten Lebenssituationen und wird in der Regel nicht mit Vorgesetzten geführt.

I. ZIELE UND INHALTE

DAS ORIENTIERUNGSGESPRÄCH DIENT DER QUALITÄTSSICHERUNG UND QUALITÄTSENTWICKLUNG KIRCHLICHER ARBEIT. ES ...

- wird von der bzw. dem jeweiligen unmittelbaren Vorgesetzten mit der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter geführt,
- ist Ausdruck einer wertschätzenden Haltung in der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden in der Landeskirche,
- stellt einen offenen, vertrauensvollen und vorbereiteten Dialog zwischen der bzw. dem unmittelbaren Vorgesetzten und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter dar; gegenseitige Erwartungen werden konkret benannt und miteinander abgestimmt, Meinungsverschiedenheiten können offen gelegt und geklärt werden,
- leistet einen wesentlichen Beitrag zu einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung und nimmt die zielgerichtete Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in den Blick,
- sieht die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter im Kontext ihres bzw. seines Arbeitsumfeldes und bietet die Möglichkeit zu Klärungen im Blick auf die kollegiale Zusammenarbeit,
- thematisiert das Verhältnis zwischen der bzw. dem Vorgesetzten und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter,
- bietet die Möglichkeit, Effektivität und Effizienz von Arbeitsabläufen in direktem Dialog zu überprüfen und gegebenenfalls zu verbessern,
- dient der Klärung von Arbeitsbedingungen und der Prävention von gesundheitlichen Einflüssen am Arbeitsplatz.

DAS ORIENTIERUNGSGESPRÄCH LEISTET EINEN WESENTLICHEN BEITRAG ZUR PERSONALENTWICKLUNG UND PERSONALFÖRDERUNG:

- Die einzelne Mitarbeiterin bzw. der einzelne Mitarbeiter mit ihren bzw. seinen Interessen, Wünschen, Bedürfnissen und Ideen wird ernst genommen.
- Kompetenzen und Leistungen werden anerkannt und Stärken herausgestellt. Schwächen werden thematisiert und der Umgang damit wird besprochen.
- Anregungen für die Gestaltung von Arbeitsprozessen und Denkanstöße für Problemstellungen können eingebracht werden.
- Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten werden abgestimmt und so die Mitarbeitenden bei der Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger beruflicher Aufgaben unterstützt. Kompetenzen werden wahrgenommen, genutzt und durch Anregungen zur Fort- und Weiterbildung gefördert. Die Berufsperspektiven in den kommenden Jahren werden erörtert.
- Das physische und psychische Wohlergehen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters und die Gesundheitsvorsorge stellen wichtige Themen dar.
- Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sollen unterstützend in den Blick genommen werden.

II. GESTALTUNG UND REGELN

DAS ORIENTIERUNGSGESPRÄCH DIENT DER VEREINBARUNG VON ZIELEN:

- Es schafft grundsätzlich Klarheit über Arbeitsaufgaben und Entwicklungen.
- Es gibt Gelegenheit, gemeinsam verabredete Ziele festzuhalten.
- Es kann helfen, Zusammenhänge zu erkennen zwischen Zielen der Arbeit am jeweiligen Ort und übergeordneten Zielen (z. B. im Kooperationsraum, im Kirchenbezirk, in der EKIBA).

Die bzw. der Vorgesetzte bietet der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter in der Regel einmal jährlich, mindestens alle zwei Jahre, ein Orientierungsgespräch an. Auch die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter kann jederzeit um ein Orientierungsgespräch bitten.

Das Orientierungsgespräch lebt von der Gegenseitigkeit:
beide Gesprächsbeteiligte sind für ein konstruktives Gesprächsergebnis verantwortlich.

EIN GESPRÄCH IM DIALOG ZU FÜHREN HEISST:

- sich auf das Gespräch vorzubereiten,
- sich gegenseitig zuzuhören und aufeinander einzugehen,
- sich der eigenen vorgefassten Meinungen bewusst zu werden,
- zu beschreiben statt zu bewerten,
- die Gesprächsrichtung offen zu lassen,
- „Ich-Botschaften“ auszusprechen,
- die Gesprächsergebnisse gemeinsam zu finden und festzuhalten.

Für das Orientierungsgespräch sollten 1 - 1 ½ Stunden reserviert und eng angrenzende Termine vermieden werden.

Auch die äußeren Voraussetzungen sind zu beachten: eine ruhige, angenehme und vor allem störungsfreie Gesprächsatmosphäre dient einem erfolgreichen Gespräch.

III. VORBEREITUNG

Eine gute Vorbereitung der am Gespräch Beteiligten fördert den Erfolg des Orientierungsgesprächs. Die Fragen zur Vorbereitung (siehe Anhang VI.1) können eine Hilfe sein.

Der Termin für das Orientierungsgespräch ist rechtzeitig zu vereinbaren. Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter bereiten sich mit Hilfe des Leitfadens auf das Gespräch vor.

Je nach Themen, die angesprochen werden sollen, kann es hilfreich sein, sich diese vor dem Gespräch mitzuteilen.

IV. DURCHFÜHRUNG

Die Grundstruktur des Orientierungsgesprächs besteht in drei Perspektiven:

- Rückblick: Was war?
- Gegenwart: Was ist?
- Ausblick: Was kommt? Was soll sein?

Im Vordergrund des Orientierungsgesprächs stehen der gegenseitige Informations- und Meinungsaustausch sowie die Vereinbarung von Zielen für die Zukunft über:

- Arbeitsergebnisse der vereinbarten Aufgaben
- Berufliche Entwicklung, Fort- und Weiterbildung, Familienfreundlichkeit, Gesundheitsförderung
- Zusammenarbeit
- Zusammenarbeit mit der bzw. dem Vorgesetzten und im Team/in der Dienstgruppe

1. ARBEITSERGEBNISSE BEI DEN AUFGETRAGENEN AUFGABEN

Ziele dieses Gesprächsteils sind:

- die Ergebnisse der Arbeit zu besprechen
- eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten sowohl auf Seiten der bzw. des Vorgesetzten als auch auf Seiten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zu erkennen
- für die nächsten 12 Monate konkrete Vereinbarungen zu treffen

2. BERUFLICHE ENTWICKLUNG, FORT- UND WEITERBILDUNG, FAMILIENFREUNDLICHKEIT, GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Ziele dieses Gesprächsteils sind:

- die Stärken (Kenntnisse, Fähigkeiten und Neigungen), die Schwächen und die Entwicklungspotentiale der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters deutlich zu machen
- berufliche Interessen und Veränderungswünsche zu klären
- Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen
- die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Herausforderungen wird in den Blick genommen
- gegebenenfalls Möglichkeiten der Arbeitsentlastung zu finden und Vorstellungen über gezielte Förder- und Entwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zu entwickeln; hierzu zählen auch gesundheitsfördernde Maßnahmen

3. ZUSAMMENARBEIT

Ziele dieses Gesprächsteils sind:

- die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, Ehrenamtlichen und Anderen zu erörtern
- die Aufgabenverteilung zwischen Kolleginnen und Kollegen und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter zu überprüfen

4. ZUSAMMENARBEIT MIT DER BZW. DEM VORGESETZTEN

Ziele dieses Gesprächsteils sind:

- die sachliche und die persönliche Seite der Zusammenarbeit zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der bzw. dem Vorgesetzten sowie die wechselseitigen Erwartungen zu klären
- Rückmeldungen der bzw. des Vorgesetzten an die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter sowie der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters an den bzw. die Vorgesetzte zu geben
- gegenseitige Würdigung und Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen
- über eventuelle Störungen, Missverständnisse und Konflikte zu sprechen und nach Lösungen zu suchen

V. ERGEBNIS, NACHBEREITUNG UND DOKUMENTATION

Alle im Orientierungsgespräch gemeinsam erarbeiteten Zielvereinbarungen bzw. Arbeitsschwerpunkte für die nächsten Jahre und Ergebnisse werden schriftlich festgehalten (als Möglichkeit dafür siehe Anhang VI.2: Dokumentation des Orientierungsgesprächs). Diese Vereinbarungen für das kommende Jahr geben Sicherheit und Orientierung im alltäglichen Handeln und dienen als Grundlage für das nächste Orientierungsgespräch.

Eine Einsichtnahme in die schriftliche Dokumentation durch Dritte ist auszuschließen. Die Dokumentation darf weder Bestandteil der P-Akte werden, noch darf die bzw. der Vorgesetzte sie an ihre bzw. seine Nachfolgerin bzw. Nachfolger oder andere Dritte weiter geben. Festgestellter Bedarf an Fort- und Weiterbildung wird der personalführenden Stelle vermittelt.

Grundsätzlich sind die Ergebnisse des Orientierungsgesprächs vertraulich. Es kann untereinander vereinbart werden, Ergebnisse des Orientierungsgesprächs (z. B. festgestellter Bedarf an Fort- und Weiterbildung, wichtige Informationen, Vereinbarungen, die Dritte betreffen) im gegenseitigen Einvernehmen an zuständige Stellen bzw. Personen weiterzugeben.

VI. ANHANG

Der Anhang enthält

- einen detaillierten Fragenkatalog zur Vorbereitung (VI.1)
- einen Vorschlag zur Dokumentation des Orientierungsgesprächs (VI.2)

VI.1 DETAILLIERTE FRAGEN ZUR VORBEREITUNG

Der vorliegende Fragenkatalog versteht sich als Vorbereitungshilfe. Die Fragen sind kein „Drehbuch“ für die Gesprächssituation und auch keine Liste, die abgearbeitet werden muss, sondern verweisen auf mögliche - aber nicht notwendige - Themen und sollten im Vorfeld des Orientierungsgesprächs durchdacht werden. Es ist weder wünschenswert noch erforderlich, bei jedem Gespräch alle Fragen und Themen mit der gleichen Intensität anzusprechen. Die am Gespräch Beteiligten sollen sich auf die für sie wichtigen Gesichtspunkte konzentrieren.

1. AUFGABEN UND ARBEITSERGEBNISSE

Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter	Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter
Wie sehe ich meine Arbeitsaufgaben, wofür bin ich verantwortlich? Was waren meine Aufgabenschwerpunkte?	Wie sehe ich die Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters? Was waren meine Aufgabenschwerpunkte in Bezug auf meine Mitarbeiterin bzw. meinen Mitarbeiter? Was waren seine Aufgabenschwerpunkte?
Wie schätze ich meine Arbeitsergebnisse ein (Menge und Qualität)? Bin ich mit meinen Ergebnissen zufrieden? Was möchte ich daran verändern?	Wie schätze ich ihre bzw. seine Arbeitsergebnisse ein? Sehe ich Veränderungsbedarf? Welchen? Was kann ich dazu beitragen?
Welche Aufgaben liegen mir besonders, welche bereiten mir Schwierigkeiten?	
In welchen Bereichen fühle ich mich unterfordert/überfordert?	
Wo liegen meine Stärken, wofür brauche ich fachliche Unterstützung?	Wo hat sie bzw. er besondere Stärken? Wofür braucht sie bzw. er fachliche Unterstützung?
Habe ich zusätzliche Fachkenntnisse, die ich gerne einbringen will? Welche Ideen habe ich dazu?	
Wie könnte ich auf Grund meiner Fähigkeiten anders oder besser eingesetzt werden?	Könnte sie bzw. er anders oder besser eingesetzt werden?
Fallen Aufgaben weg? Kommen neue hinzu? Stehen Veränderungen an? Was heißt das konkret für meinen Arbeitsbereich? Wie fühle ich mich dabei?	Fallen Aufgaben weg? Kommen neue hinzu? Stehen Veränderungen an? Was heißt das konkret für meine Mitarbeiterin bzw. meinen Mitarbeiter und für unsere Zusammenarbeit? Wie geht es mir dabei, wie geht es ihr bzw. ihm? Was kann ich dabei tun?
Gibt es äußere Umstände, die sich hinderlich bzw. förderlich auf die Ergebnisse der Arbeit auswirkten?	Gibt es äußere Umstände, die sich hinderlich bzw. förderlich auf die Ergebnisse der Arbeit auswirkten?
Wo sehe ich Probleme beim Arbeitsablauf und bei der Dienstplangestaltung? Was sollte verändert werden?	Welche Probleme beim Arbeitsablauf und bei der Dienstplangestaltung sind mir bekannt? Welche kann ich verändern?
Bin ich an meinem Arbeitsplatz (die Ausstattung betreffend) zufrieden? Sind die erforderlichen Arbeitsmittel vorhanden? Bin ich mit meiner Arbeitszeitregelung einverstanden?	Welche Notwendigkeiten und Möglichkeiten sehe ich, den Arbeitsplatz der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters für sie bzw. ihn zufriedenstellend auszustatten? Kann ich auf Arbeitszeitregelungen Einfluss nehmen?

2. BERUFLICHE ENTWICKLUNG, FORT- UND WEITERBILDUNG, FAMILIENFREUNDLICHKEIT, GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter	Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter
Welche Erwartungen und Wünsche habe ich hinsichtlich meiner beruflichen Entwicklung?	Welche Perspektiven sehe ich für die berufliche Entwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters?
Entsprechen diese Vorstellungen meinen gegenwärtigen Leistungen und Fähigkeiten?	Entsprechen diese Perspektiven den Leistungen und Fähigkeiten?
Welche Fortbildungen kommen für mich in Betracht?	Welche Fortbildungen sind für sie bzw. ihn empfehlenswert?
Möchte ich gegebenenfalls die Stelle/den Arbeitsplatz wechseln, um bessere Entwicklungsmöglichkeiten zu bekommen?	Kann ich mir einen Stellen- oder Arbeitsplatzwechsel als eine Entwicklungsperspektive der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters vorstellen?
Welche Förderungen kommen zur Zielerreichung in Betracht?	Welche Förderungen kommen zur Zielerreichung in Betracht?
Gibt es Rahmenbedingungen, die der Einlösung von Veränderungen und Zielen im Moment entgegenstehen?	Gibt es Rahmenbedingungen, die der Einlösung von Veränderungen und Zielen im Moment entgegenstehen?
Ist mein Arbeitsplatz und -umfeld familienfreundlich? Wie gelingt es mir, private (z.B. Kinder, Pflege) und berufliche Anforderungen auszubalancieren?	
Wie geht es mir in physischer und psychischer Hinsicht? Was brauche ich für den Erhalt meiner Gesundheit? Was lässt meine Arbeit zu bzw. nicht zu?	Wie nehme ich die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter in physischer und psychischer Hinsicht wahr? Was kann ich als Vorgesetzte bzw. als Vorgesetzter zur Unterstützung ihrer bzw. seiner Gesundheit tun?

3. ZUSAMMENARBEIT

Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter	Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter
Gibt es persönliche Umstände, die sich auf meine Arbeit und unsere Zusammenarbeit auswirken? Inwieweit sollte ich die bzw. den Vorgesetzten und/oder meine Kolleginnen und Kollegen davon unterrichten?	Gibt es eventuell persönliche Umstände, die sich auf die Zusammenarbeit und den Arbeitsablauf auswirken?
Funktionieren die gegenseitigen Vertretungsregelungen?	Funktionieren die Vertretungsregelungen, in die sie bzw. er einbezogen ist?
Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit meinen Kolleginnen und Kollegen? Was kann ich zur Verbesserung der Zusammenarbeit tun?	Wie sehe ich die Zusammenarbeit unter den Kolleginnen und Kollegen? Könnte sich die Zusammenarbeit verbessern? Wie? Was kann ich dazu tun? Was können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu tun?

4. FÜHRUNG

Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter	Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter
Wie erlebe ich die Führung durch meine Vorgesetzte bzw. meinen Vorgesetzten? Was schätze ich besonders? Wie könnte sich unsere Zusammenarbeit verbessern?	Was schätze ich besonders? Wie könnte sich unsere Zusammenarbeit verbessern? Wie realisiert die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die Zielvorgaben?
Fühle ich mich anerkannt und akzeptiert? Woran merke ich das?	Wie führe ich sie bzw. ihn? Was sagt mir an der Zusammenarbeit zu, was möchte ich anders haben?
Hat meine Vorgesetzte bzw. mein Vorgesetzter ausreichend Zeit für mich?	
Wie empfinde ich die Arbeitsatmosphäre? Sind wir offen und ehrlich miteinander? Verhalte ich mich loyal gegenüber meiner bzw. meinem Vorgesetzten?	Wie empfinde ich die Arbeitsatmosphäre? Sind wir offen und ehrlich miteinander? Kann ich mich auf ihre bzw. seine Loyalität verlassen?
Wie äußert meine Vorgesetzte bzw. mein Vorgesetzter Anerkennung und Kritik (angemessen - unangemessen / häufig - selten)?	Lobe oder kritisiere ich sie bzw. ihn zu viel oder zu wenig, in angemessener Art und Weise?
Bekomme ich rechtzeitig alle Informationen, die ich zur Aufgabenerledigung benötige? Welche fehlen mir, und welche sind überflüssig? Informiere ich die bzw. den Vorgesetzten rechtzeitig?	Wie gebe ich Informationen an meine Mitarbeiterin bzw. meinen Mitarbeiter weiter? Erhalte ich von ihr bzw. ihm genügend Informationen?
Fühle ich mich in Arbeitsprozesse und Entscheidungen genügend einbezogen?	Beziehe ich die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter in Entscheidungen ein? Wie?
Werden meine Verbesserungsvorschläge aufgenommen?	Entwickelt sie bzw. er Verbesserungsvorschläge, die ich aufgreife?
Wie selbständig kann ich arbeiten? Habe ich genügend Entscheidungsspielraum? Wünsche ich mir bei meiner Arbeit mehr Unterstützung (in welcher Form)?	Wie selbständig arbeitet sie bzw. er? Gebe ich genügend Entscheidungsspielraum?
Bei welchen Konflikten und Spannungen sollte sich die bzw. der Vorgesetzte einschalten?	Sind mir Konflikte oder Spannungen bekannt, bei denen ich vermittelnd eingreifen sollte? Kann ich zur Lösung etwas beitragen?

VI.2 DOKUMENTATION DES ORIENTIERUNGSGESPRÄCHS

Name, Vorname der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters:	Name, Vorname der bzw. des Vorgesetzten:
Datum des Gesprächs:	Dauer des Gesprächs:
Themen - Ziele / Arbeitsschwerpunkte	
Themen	Ziele / Arbeitsschwerpunkte

Evangelische Landeskirche in Baden

Personalförderung · Blumenstraße 1–7 · 76133 Karlsruhe · Telefon 0721 9175-214 · info@ekiba.de · www.ekiba.de

