Evangelisch-Lutherischer
Kirchenkreis Hamburg-Ost

Leitfaden
für die Durchführung des

Mitarbeiterjahresgesprächs
im Ev.-Luth. Kirchenkreis
Hamburg-Ost

Das der Kirche anvertraute Amt gliedert sich in verschiedene Dienste. Die in diese Dienste haupt-, neben- und ehrenamtlich Berufenen tragen die Verantwortung dafür, dass jeweils in ihrem Aufgabenbereich der Auftrag der Kirche wahrgenommen wird. Damit dienen sie der Einheit der Kirche.

Artikel 19 der Verfassung der NEK

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.

Prof. Wolfgang Mentzel

1. Vorwort

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kirchenkreis Hamburg-Ost,

an vielen Stellen haben sich die Jahresgespräche, wie sie zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten geführt werden, schon bewährt. Vielleicht haben Sie selbst schon Erfahrungen damit gemacht, dass es möglich war, über den eigenen Arbeitsbereich zu sprechen, die Belastungen und die Erfolge eines Jahres zu bewerten und auf neue Entwicklungen zu schauen. Dies alles soll ein Jahresgespräch im besten Fall leisten. Nach dem Beschluss des Kirchenkreisvorstandes in 2011, Jahresgespräche für alle Beschäftigten des Kirchenkreises verbindlich einzuführen, ziehen jetzt auch die Einrichtungen und die Gemeinden nach. Wir legen Ihnen hier eine Überarbeitung des Leitfadens solcher Gespräche vor, mit dem alle sich gleichermaßen auf die Jahresgespräche vorbereiten können. Ich danke allen, die daran mitgearbeitet haben und wünsche Ihnen, Vorgesetzten und Mitarbeitenden, gute und vertrauensvolle Gespräche.

Hans-Jürgen (Propst und Kirchenkreisratsvorsitzender)

2. Inhaltsverzeichnis

1. Vorworte 2
2. Inhaltsverzeichnis 3
3. Verzeichnis der Arbeitshilfen zum Mitarbeiterjahresgespräch (MAJG) im Download 3
4. Wozu der Leitfaden da ist 4
5. Grundsätze des Mitarbeiterjahresgesprächs 5
6. Die organisatorische Vorbereitung 11
7. Die inhaltliche Vorbereitung 11
   7.1. Vorbereitungsbogen zum Mitarbeiterjahresgespräch für Mitarbeitende 13
   7.2. Vorbereitungsbogen zum Mitarbeiterjahresgespräch für Vorgesetzte 14
   7.3. Vorbereitungsbogen für die Rückmeldungen an die Leitung 15
   7.4. Vorbereitungsbogen für die Rückmeldungen an die Mitarbeitenden 16
8. Die Durchführung 17
9. Die (Ziel-)Vereinbarungen und der Vereinbarungsbogen 17
   9.1. Vereinbarungsbogen 18
10. Nachbereitung 19
11. Tipps zur Gesprächsführung 19
12. Ansprechpartner/innen bei Fragen und Anregungen 19

3. Verzeichnis der Arbeitshilfen zum Mitarbeiterjahresgesprächs (MAJG) im Download

Im Downloadbereich des Kirchenkreises finden Sie den Leitfaden und weitere nützliche Arbeitshilfen und Bögen zur Vorbreitung und Durchführung des Jahresgespräches unter: ***www.kirche-hamburg-ost.de/downloads*** und auf der Website der Organisationsentwicklung unter: ***www.kirche-hamburg-ost-oe.de*** unter ***Personalentwicklung*** und jeweils unter dem Stichwort ***Mitarbeiterjahresgespräche***

- **Dienstvereinbarung** zur Durchführung von **MAJG**
- Schaubild: **Prozessablauf** zum **MAJG**
- Schaubild: **Ablauf** des **MAJG**
- **Checkliste** zur organisatorischen **Vorbereitung** des **MAJG**
- Vorlage **Einladung** zum **MAJG**
- **Vorbereitungsbogen** für Mitarbeitende (**MA**) allgemein
- **Vorbereitungsbogen** für Vorgesetzte (**FK**) allgemein
- **Vorbereitungsbogen** päd. MA Kindertagesstätten (**Kita**)
- **Vorbereitungsbogen** Pastorinnen und Pastoren (**Pastores**)
- **Vorbereitungsbogen** Rückmeldung an Vorgesetzte (**Führungskräftefeedback**)
- **Vorbereitungsbogen** Rückmeldung an Mitarbeitende (**Mitarbeitereinschätzung**)
- **Ziele** - Theorie und Praxis
- **Vereinbarungsbogen** für das **MAJG**
- **Tipps zur Gesprächsführung**

4. Wozu der Leitfaden da ist

Dieser Leitfaden soll in die Thematik der Mitarbeiterjahresgespräche einführen sowie als Orientierungshilfe die Gespräche und deren Vor- und Nachbereitung begleiten. Darüber hinaus bietet dieser Leitfaden in der jeweils aktuellen Version die Möglichkeit zur intensiveren Information über das Mitarbeiterjahresgespräch und seine Durchführung.
Er ersetzt keine Schulung der Führungskräfte und keine gute Information der Mitarbeitenden.
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, streng die weibliche und männliche Form zu berücksichtigen.

Die Grundsätze für die Mitarbeiterjahresgespräche sind vom Kirchenkreisvorstand für die Kirchenkreisebene verbindlich vorgegeben. Eine Dienstvereinbarung mit der Mitarbeitervertretung des Kirchenkreises sichert diese Grundlage verlässlich ab[1]. Die zusätzlichen Arbeitshilfen (im Download URL s.S. 4) können dabei nach Bedarf von den Arbeitsbereichen und Einrichtungen modifiziert werden. Je nach Aufgabenbereich der Mitarbeitenden ist auch bei den Vorbereitungsbögen eine angepasste Umsetzung in die Praxis möglich und sinnvoll. Die Dienstvereinbarung sieht bei Änderung der Vorbereitungsbögen eine Abstimmung mit der Personalentwicklung und der Mitarbeitervertretung des Kirchenkreises verbindlich vor.

3 Jahre nach Einführung der Mitarbeiterjahresgespräche auf Kirchenkreisebene werden Kirchenkreisvorstand, Personalentwicklung und Mitarbeitervertretung die Praxis Mitarbeiterjahresgespräche wie auch den Leitfaden und die Arbeitshilfen einer Auswertung unterziehen und ggf. verändern.

Der Leitfaden kann für alle Organisationseinheiten, Einrichtungen und Arbeitsbereiche im Kirchenkreis Hamburg-Ost genutzt werden. D.h. auch Dienstvorgesetzte in den Kirchengemeinden des Kirchenkreises, die in Ausübung ihrer Personalverantwortung Mitarbeiterjahresgespräche führen wollen, können ihn dafür - in Abstimmung mit der Mitarbeitervertretung - zur Grundlage machen.[2]
Damit können im Kirchenkreis Jahresgespräche mit haupt- und nebenamtlich Mitarbeitenden wie auch mit Pastorinnen und Pastoren geführt werden. Auch für Jahresgespräche mit ehrenamtlich Mitarbeitenden ist er nutzbar. Vor Einführung der Jahresgespräche mit Ehrenamtlichen empfiehlt sich jedoch eine gesonderte Beratung, z.B. durch die Personalentwicklung, da in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen eine Sondersituation der Mitarbeiterführung vorliegt.

Der Gesprächsleitfaden enthält eine Reihe von Vorbereitungsbögen mit Leitfragen, weitere Vorlagen und Erläuterungen sowohl für Mitarbeitende wie auch für Führungskräfte. Nutzen

[1] Als Download URL s. S. 4
[2] Zur Einführung von Mitarbeiterjahresgespräche in Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbänden siehe Seite 11

Sie die Bögen, die für Sie gedacht sind und informieren Sie sich mit Hilfe der anderen Bögen gern, wie sich Ihr Gegenüber vorbereitet hat.
Eine Übersicht findet sich im Inhaltsverzeichnis und auch im Downloadbereich der Organisationsentwicklung. Die Handhabung der Materialien wird jeweils bei den einzelnen Vorlagen erläutert.

5. Grundsätze des Mitarbeiterjahresgesprächs

Was ist ein Mitarbeiterjahresgespräch?

Das Mitarbeiterjahresgespräch ist ein vertrauliches, partnerschaftlich geführtes Vier-Augen-Gespräch zwischen Vorgesetzten und deren unmittelbar unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es findet einmal im Jahr ohne konkreten Anlass in einem störungsfreien Rahmen mit ausreichend Zeit statt.
Mitarbeiterjahresgespräche sind verbindlicher Bestandteil der Personalverantwortung aller Führungskräfte im Kirchenkreis Hamburg-Ost.

Das Mitarbeiterjahresgespräch geht über die routinemäßige Alltagskommunikation hinaus. Es ist ein geplantes, inhaltlich vorbereitetes Gespräch, das einen bestimmten Sachinhalt und eine Zielsetzung hat. Es steht nicht im Zusammenhang mit der Erledigung bestimmter Aufgaben und ist auch nicht mit anlassbezogenen Gesprächen, wie z.B. regelmäßigen Arbeitsbesprechungen, Beurteilungs-, Anordnungs- oder Konfliktgesprächen zu verwechseln.
Aus diesem Grund ist ein eigens für diesen Gesprächstyp zugeschnittenes Umfeld sinnvoll und hilfreich.

Was soll und kann mit den Mitarbeiterjahresgesprächen erreicht werden?

Das Mitarbeiterjahresgespräch

- ermöglicht Mitarbeitenden und Führungskräften, gemeinsam den zurückliegenden Arbeitszeitraum zu reflektieren und sich über die Arbeitssituation und Zufriedenheit auszutauschen
- vermittelt Wertschätzung und hilft, die Fähigkeiten von Mitarbeitenden zu würdigen, zu entdecken und weiter zu entwickeln (Personalentwicklung)
- fördert Offenheit und Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden
- soll eine dauerhafte konstruktive Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden sowie die Entwicklung kooperativer Arbeitsbeziehungen voranbringen und somit Arbeitsergebnisse und Arbeitsfreude verbessern
- vertieft die dienstliche Kommunikation, den Informationsfluss und Wissensaustausch und macht die Strukturen und Ziele der Arbeit transparenter
- dient dazu (Ziel-)Vereinbarungen für die weitere Arbeit zu treffen

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Rückmeldung über ihre berufliche Tätigkeit und gewinnen Klarheit, welche Erwartungen an sie gestellt werden

- Verabredungen zur gezielten Förderung gegenwärtig und zukünftig benötigter Kompetenzen und das Besprechen von realistischen beruflichen Perspektiven erhöht zudem die Arbeitszufriedenheit und Motivation
- Vorgesetzte hingegen erhalten Gelegenheit, die Probleme, Interessen und Potenziale ihrer Mitarbeitenden besser kennen zu lernen und darauf bei der Entwicklung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen zu reagieren. Darüber hinaus haben sie die Möglichkeit; ihr Führungsverhalten kritisch zu überprüfen und zu optimieren
- Das Mitarbeiterjahresgespräch setzt einen Lern- und Entwicklungsprozess in Gang, aus dem eine Verbesserung der gesamten Leitungs- und Führungskultur folgen kann. Eine verbesserte Zusammenarbeit und das angenehmere Betriebsklima werden sich zudem positiv auf die Arbeitsqualität und Aufgabenerfüllung auswirken

Wer nimmt am Jahresgespräch teil?

Das Mitarbeiterjahresgespräch ist ein Vier-Augen-Gespräch, das zwischen einer Führungskraft und deren direkt unterstelltem/r Mitarbeiter/in geführt wird, d.h. durch die / denjenige/n Vorgesetzten, die/der dem/der Mitarbeiter/in unmittelbar Anordnungen für die dienstliche Tätigkeit erteilen kann.
Die Unterstellungsverhältnisse ergeben sich in der Regel aus dem Organigramm des Arbeitsbereiches - wenn vorhanden - und aus entsprechenden Beschlüssen der Leitungsgremien.

Wo findet das Jahresgespräch statt?

Der Erfolg des Mitarbeiterjahresgesprächs ist von einer angenehmen und störungsfreien Gesprächsatmosphäre abhängig. Es sollte ein Raum gewählt werden, in dem die Gesprächsteilnehmer ungestört sind. Findet das Gespräch im Büro der Führungskraft statt, dann ist der Schreibtisch ungünstig. Es ist besser, das Gespräch an einem separaten runden Tisch zu führen. Sollte dieser nicht vorhanden sein, bietet sich zumindest eine Überecksitzordnung an. Störquellen in Bezug auf Telefon, weitere Personen. Akustik, Temperatur, Beleuchtung usw. sind zu vermeiden.

Wie oft findet das Jahresgespräch statt und wie lange dauert es?

Das Mitarbeiterjahresgespräch soll einmal jährlich, am besten im Zwölf-Monatsrhythmus, auf Einladung der/des Vorgesetzten durchzuführen.
Der Gesprächstermin wird mindestens zwei Wochen vor dem Gespräch zwischen den Gesprächsteilnehmern vereinbart.

Die Dauer der Jahresgespräche wird im Einzelfall unterschiedlich sein. Es sollte dafür ausreichend ungestörte Zeit innerhalb der Arbeitszeit eingeplant werden (60-90 Minuten Gesprächszeit plus Vor- und Nachbereitungszeit). Eine Gesprächslänge von 90 Minuten sollte jedoch nicht überschritten werden.

Weder Vorgesetzte noch Mitarbeitende sollten während des Gesprächs unter Zeitdruck stehen. Aus diesem Grund sind z.B. Montagvormittage, Freitagnachmittage sowie der Zeitraum kurz vor Ende der Arbeitszeit für die Gespräche wenig geeignet.

Was wird im Jahresgespräch besprochen?

Jahresgespräche haben einen strukturierten Ablauf und werden in dieser Struktur in vielen Bereichen des Arbeitslebens, also nicht nur im Kirchenkreis Hamburg-Ost, durchgeführt.

Sie bestehen aus mehreren Abschnitten

1. Rückblick

- Rückblick auf die Zeit seit dem letzten Jahresgespräch (beim ersten Gespräch auf das letzte Jahr) und auf das Erreichen der bei diesem Jahresgespräch getroffenen (Ziel-)Vereinbarungen (ab dem 2. Jahr)

2. Gegenwärtige Arbeitssituation

- Austausch über die aktuellen Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld
- wechselseitige Rückmeldung, wie die Arbeit der Gesprächführenden wahrgenommen wird. Dies beinhaltet sowohl Rückmeldungen zu Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen beiden Gesprächsteilnehmern / -teilnehmerinnen, wie auch auf das Leitungsverhalten der Vorgesetzten

3. Ausblick

- Ausblick auf das und gemeinsame Planung des kommenden Arbeitsjahres
- Erarbeitung sowie Vereinbarung von Zielen für die Arbeit und dazu nötigen Maßnahmen
- Vereinbarung von Maßnahmen der beruflichen Entwicklung (Personalentwicklungsmaßnahmen, z.B. Teilnahme an einer Fort- oder Weiterbildung)

Was ist bei der Vorbereitung des Jahresgespräches zu beachten?

Die Mitarbeitenden erhalten von ihrer/ihrem Vorgesetzten rechtzeitig vor dem Gespräch, d.h. mindestens 14 Tage vorher, die Vorbereitungsbögen, die eine Orientierungshilfe für das Gespräch darstellen.
Die Vorbereitungsbögen dienen dazu, den Gesprächsverlauf zu strukturieren und ihn für beide Gesprächsteilnehmer/innen in Inhalt und Ablauf verlässlich und überschaubar zu gestalten. Im Jahresgespräch selbst geht es nicht um schematisches Abarbeiten der Fragen. Die Vorbereitungsbögen dienen ausschließlich der persönlichen Vorbereitung und ggf. der Gedächtnisstütze während des Gespräches. Deshalb ist ausreichend Zeit zur eigenen Vorbereitung und Einstimmung sinnvoll und nötig.

Wer trägt die Verantwortung für das Jahresgespräch?

Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Mitarbeiterjahresgesprächs obliegt beiden Beteiligten. Beide bereiten sich unabhängig voneinander auf das Gespräch vor. Die Verantwortung für die Gesprächsführung und den Gesprächsablauf liegt vorwiegend bei der Führungskraft. Ihre Aufgabe ist es, eine Gesprächsatmosphäre zu schaffen, die einen nutz-

bringenden, vertrauensvollen und zielorientierten Meinungsaustausch ermöglicht. Die Verantwortung für das Gesprächsergebnis liegt wiederum bei beiden Gesprächsteilnehmern. Gemeinsam sind Lösungen, Verbesserungsvorschläge und Ideen zu erarbeiten.

Welche Rechte und Pflichten für das Führen von Jahresgesprächen gibt es?

Das Führen von Jahresgesprächen ist verbindlicher Bestandteil der Personalverantwortung einer Führungskraft im Kirchenkreis. Der Kirchenkreis bietet allen Führungskräften eine vorbereitende Schulung an.
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Recht, dass mit ihnen ein Jahresgespräch geführt wird. Gleichzeitig sind sie verpflichtet an den Jahresgesprächen teilzunehmen.
Können innerhalb eines Jahresgespräches nicht alle Themen behandelt werden, kann ein weiteres Gespräch verabredet werden, wenn ein/e Gesprächsteilnehmer/in es wünscht.

Was passiert in außergewöhnlichen Situationen?

Jahresgespräche sind, bei aller Vertraulichkeit, keine Privat- oder Seelsorgegespräche. Trotzdem kann es vor oder während eines Jahresgespräches zu Situationen kommen, die die Fortsetzung oder sogar das Führen des Jahresgespräches nicht möglich machen. In diesen Fällen sollte das Jahresgespräch auf keinen Fall „auf Krampf" geführt werden, sondern versucht werden, die Basis für das geplante Jahresgespräch (wieder) herzustellen.
Möchte ein/e Mitarbeiter/in das Jahresgespräch nicht führen, dann sollte die Führungskraft im direkten Kontakt zumindest versuchen, die Gründe dafür zu finden. Besteht auch dann noch keine Bereitschaft, das Jahresgespräch zu führen, dann wird eine dritte Person, die nicht aus dem gleichen Arbeitsbereich kommt, hinzugezogen, um bei einem klärenden Gespräch unterstützend zur Seite zu stehen. Dies kann z.B. eine Person aus der Mitarbeitervertretung, der Organisationsentwicklung oder der Leitungsebene sein. Ziel ist es, die Voraussetzungen für das Führen des Jahresgespräches zu schaffen. Die Person sollte von beiden Teilnehmenden akzeptiert sein. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter hat das Recht, einen ersten Vorschlag für eine entsprechende Person zu machen. Bis zur Klärung wird das Jahresgespräch ausgesetzt.

Wird ein Jahresgespräch von einem Konflikt zwischen Vorgesetzter/Vorgesetztem und Mitarbeiter/in überlagert, ist es abzubrechen und ein Folgegespräch zu vereinbaren. Bei diesem kann z.B. eine Person aus der Mitarbeitervertretung, der Organisationsentwicklung oder der Leitungsebene gebeten werden, bei der Klärung unterstützend zur Seite zu stehen. Die Person soll von beiden Teilnehmenden akzeptiert sein. Ziel dabei ist es, den Konflikt zu klären und damit die Voraussetzungen für die Wiederaufnahme des Jahresgespräches zu schaffen. Auch in dieser Situation hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter das Recht, einen ersten Vorschlag für eine entsprechende Person zu machen.
Wird ein Jahresgespräch von persönlichen Problemen überlagert, so dass die Fortsetzung des Jahresgespräches nicht möglich ist, so ist das Jahresgespräch als solches ausdrücklich abzubrechen und ein neuer Gesprächstermin zu vereinbaren. Ein zweiter Termin sollte möglichst innerhalb eines Monats nach Abbruch des ersten Gesprächs stattfinden.

Wer erfährt etwas über den Inhalt der Jahresgespräche?

Der Vertraulichkeit der Mitarbeiterjahresgespräche kommt eine große Bedeutung zu. Nur wenn die Gesprächsergebnisse vertraulich behandelt werden, besteht die Möglichkeit zu einem offenen und konstruktiven Dialog zwischen Vorgesetzter/Vorgesetztem und Mitarbeitenden, der die partnerschaftliche Führungskultur stärkt und die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation steigert. Die Inhalte und Ergebnisse des Mitarbeiterjahresgesprächs werden daher von den Gesprächsteilnehmern sehr vertraulich behandelt, der Vereinbarungsbogen verbleibt ausschließlich bei den beiden. Einzig die Informationen, die für Dritte relevant sind, etwa vereinbarte Förder- und Entwicklungsmaßnahmen oder Vorschläge für eine Verbesserung der Zusammenarbeit, werden an die zuständigen Stellen weitergegeben.

Was wird schriftlich festgehalten und wie wird damit umgegangen?

Das Jahresgespräch ist ein partnerschaftliches Gespräch, das unbelastet von einer Protokollführung stattfindet. Das heißt, es wird kein Protokoll über den Gesprächsverlauf gefertigt. Ausschließlich die Ergebnisse des Jahresgespräches in Form von Vereinbarungen oder Zielvereinbarungen werden auf dem Vereinbarungsbogen[3] festgehalten.
Dabei sind die (Ziel-)Vereinbarungen zwischen den Gesprächsteilnehmern einvernehmlich festzulegen und dann so konkret wie möglich zu formulieren.
Sie beinhalten:

- was erreicht bzw. getan werden soll
- bis wann es erreicht bzw. getan werden soll
- welche Schritte auf dem Weg dazu von wem bis wann gegangen werden / wie das Ziel erreicht wird
- wer beteiligt / informiert / einbezogen wird
  Dies ist besonders dann zu regeln, wenn das Aufgabengebiet Dritter berührt ist
- wann eine Ergebniskontrolle vorgenommen wird

Die (Ziel-)Vereinbarungen werden also ausgehandelt und müssen von beiden Gesprächsteilnehmern akzeptiert sein. Gemeinsam getroffene Vereinbarungen sind dann verbindliche Vorgaben und Verabredungen für die weitere Arbeit.
Die Vereinbarungen orientieren sich auch an den übergeordneten Zielen, die für den jeweiligen Arbeitsbereich festgelegt sind.
Zeigt sich später, dass eine (Ziel-)Vereinbarung nicht erreicht bzw. umgesetzt werden kann, dann sollte möglichst zeitnah sowohl von der/dem Mitarbeitenden wie von der/dem Vorgesetzten aus das unmittelbare Gespräch darüber gesucht werden, um die Vereinbarung zu überprüfen und ggf. im gegenseitigen Einvernehmen zu verändern.
Der Vereinbarungsbogen wird am Ende des Jahresgespräches von den Beteiligten unterschrieben und von ihnen persönlich und für Dritte unzugänglich aufbewahrt. Andere Personen dürfen die Vereinbarungsbögen nur mit Zustimmung der/des Mitarbeitenden einsehen.

[3] im Download URL s. S. 4

Sie sind nicht Bestandteil der Personalakte. Es erfolgt auch keine zentrale Aufbewahrung oder computergestützte Speicherung.
Es werden nur Vereinbarungen bzw. Zielvereinbarungen protokolliert, nicht der Verlauf des Gespräches. Nach dem nachfolgenden Gespräch im nächsten Jahr wird der Vereinbarungsbogen des Vorjahres vernichtet.
Entgeltfragen sind nicht Bestandteil von Vereinbarungen des Jahresgespräches, ebenso wie arbeitsrechtliche Konsequenzen im Zusammenhang mit dem Jahresgespräch ausgeschlossen sind.
Bei einem Arbeitsplatzwechsel des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin werden die Vereinbarungsbögen von den Beteiligten vernichtet.
Bei einem Wechsel der/des Vorgesetzten in der Zeit bis zum nachfolgenden Jahresgespräch, werden die Unterlagen der Nachfolgerin/dem Nachfolger weitergegeben, denn das Jahresgespräch hat zwar einen persönlichen Charakter, ist aber kein persönliches, sondern ein dienstliches Gespräch.

Welche weitere Unterstützung für die Mitarbeiterjahresgespräche gibt es?

Der Kirchenkreis Hamburg-Ost trägt Sorge für ein **Fortbildungsangebot für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** im Kirchenkreis, das sie unterstützt, ihre Belange in den Gesprächen mit ihrer / ihrem Vorgesetzten gut zu vertreten (Kommunikationstraining).
Die Personalentwicklung im Kirchenkreis Hamburg-Ost bietet den **Führungskräften** eine zweitägige **Fortbildung** zum Führen von Mitarbeiterjahresgesprächen an bzw. vermittelt diese. Diese Fortbildung soll verbindlich von allen Führungskräften wahrgenommen werden, bevor sie mit den Jahresgesprächen beginnen.
Bei Fragen, Unsicherheiten etc. steht neben der Personalentwicklung unter anderem auch die Mitarbeitervertretung als Ansprechpartnerin zur Verfügung (Kontakte siehe letzte Seite).

Was ist bei der Einführung von Mitarbeiterjahresgesprächen in der Kirchengemeinde zu beachten?

Die Einführung von Mitarbeiterjahresgesprächen unterliegt der Mitbestimmung der Mitarbeitervertretung. Da jede Kirchengemeinde eine Körperschaft des öffentlichen Rechts ist, ist für jede Kirchengemeinde gesondert dazu eine Dienstvereinbarung mit der Mitarbeitervertretung des Kirchenkreises abzuschließen.
Im Download (URL s.S.4) finden Sie die Dienstvereinbarung, die zwischen Kirchenkreisvorstand und Mitarbeitervertretung für die Kirchenkreisebene abgeschlossen ist und eine mit der Mitarbeitervertretung abgestimmte Vorlage für Kirchengemeinden. Kirchenkreisvorstand und Mitarbeitervertretung empfehlen den Kirchengemeinden diese Dienstvereinbarung. Ihre Inhalte entsprechen zudem diesen Leitfaden, der auch von Kirchengemeinden und Kirchengemeindeverbänden genutzt werden kann.
Für die praktische Umsetzung in der Kirchengemeinde ist zu klären, wer die Mitarbeiterjahresgespräche führt. Grundsätzlich ist die Dienststellenleitung, d.h. der oder die Vorsitzende des Kirchenvorstandes die direkte Führungskraft. Wo es andere Unterstellungsverhältnisse

gibt, sollten diese transparent und ggf. durch einen Kirchenvorstandsbeschluss bekräftigt sein.
Eine gut geplante und transparente Einführung der Jahresgespräche beinhaltet auch die Information von Mitarbeitenden und Leitung. Unterstützung bieten hier die Personalentwicklung des Kirchenkreises und die Mitarbeitervertretung.

6. Die organisatorische Vorbereitung

Der Erfolg des Mitarbeiterjahresgesprächs ist entscheidend von der aktiven Mitwirkung beider Gesprächspartner abhängig. Mitarbeitende und Führungskräfte sollten sich daher sorgfältig und unabhängig voneinander auf jedes der Gespräche vorbereiten.
Eine Checkliste zur organisatorischen Vorbereitung finden Sie im Download (URL s. S. 4).

7. Die inhaltliche Vorbereitung

Die nachfolgenden Fragen wie die Vorbereitungsbögen sollen Ihnen die Vorbereitung des Mitarbeiterjahresgesprächs und die spätere Gesprächsdurchführung erleichtern. Die Fragen zur Vorbereitung und Durchführung des Jahresgespräches stellen eine Orientierungshilfe dar und dienen als Anregung. Sie müssen daher nicht schematisch abgearbeitet werden.
Sie als Vorgesetzte/r oder Mitarbeitende/r haben damit die Möglichkeit sich vor dem Gespräch intensiv vorzubereiten, auf das Gespräch einzustimmen und Ihnen wichtige Anliegen gut einbringen zu können.

Zur Einstimmung vor dem Jahresgespräch
Halten Sie sich unmittelbar vor dem Jahresgespräch Zeit (ca. 20 Minuten) für Ihre persönliche Einstimmung frei.
Vergegenwärtigen Sie sich:

- Wer ist Ihr/e Gesprächspartner/in?
- Wie ist Ihre Stimmung?
- Worauf wollen Sie achten? (als Führungskraft z.B. auf: Zuhören / Feedback / Lob / Regeln / Zeitstruktur?...)
- Welche Themen haben für Sie Priorität?
- Was wollen Sie erreichen?
- Wenn es schwierige Punkte gibt: Wann und wie möchten Sie sie ansprechen?

Zur Benutzung der Vorbereitungsbögen
Auf den folgenden beiden Seiten finden Sie zunächst die allgemeinen Vorbereitungsbögen für Mitarbeitende und Vorgesetzte.

Mit der Einladung zum Jahresgespräch werden sie Ihnen als Mitarbeiterin / Mitarbeiter von Ihrer / Ihrem Vorgesetzten noch einmal gesondert zur Verfügung gestellt. Als Druckvorlage finden Sie alle Vorbereitungsbögen im Download (URL s. S. 4).

Allgemeine Vorbereitungsbögen

Bitte nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um sich mit Ihrem Bogen auf das Gespräch vorzubereiten. Sie können sich Notizen machen und diese zum Gespräch mitbringen, damit die Punkte, die Ihnen besonders wichtig sind, nicht verloren gehen. Ihr Vorbereitungsbogen ist ausschließlich für Sie bestimmt. Er soll Ihnen als Mitarbeiterin / Mitarbeiter ebenso wie Ihnen als Vorgesetztem/r einen verlässlichen Orientierungsrahmen für das Gespräch bieten, ist jedoch nicht detailliert „abzuarbeiten."

Vorbereitungsbögen für Rückmeldungen an Mitarbeitende und Vorgesetzte

Gerade bei den ersten Jahresgesprächen fällt eine Rückmeldung an das jeweilige Gegenüber oft besonders schwer. Wir sind oft wenig geübt im wertschätzenden Feedback zu Arbeit und Zusammenarbeit und im Austausch der Erwartungen an einander.
Als zusätzliche Unterstützung in Ihrer eigenen Vorbereitung können Ihnen die Bögen zur Rückmeldung an Mitarbeitende und an Vorgesetzte (Führungskräftefeedback) dienen. Auch diese Bögen sind zu Ihrer persönlichen Vorbereitung gedacht.

Vorbereitungsbögen für einzelne Berufsgruppen

Vorbereitungsbögen für einzelne Berufsgruppen wie z.B. für Jahresgespräche mit pädagogischen Mitarbeiterinnen im Kindertagestättenbereich und für Jahresgespräche mit Pastorinnen und Pastoren finden sich im Download (URL s. S. 4), da diese schon bisherige Praxis in einigen Bereichen des Kirchenkreises sind.
Für weitere einzelne Arbeitsbereiche, wie z.B. den hauswirtschaftlichen Bereich, kann es sinnvoll sein spezifische Vorbereitungsbögen zu entwickeln. Dies sollte in Abstimmung mit der Personalentwicklung und der Mitarbeitervertretung unter Beibehaltung der Grundstruktur für das Jahresgespräch geschehen.

7.1. Vorbereitungsbogen zum Mitarbeiterjahresgespräch für Mitarbeitende

1. Rückblick auf das vergangene Arbeitsjahr

- Für welche Tätigkeitsbereiche habe ich im letzten Jahr die größten Zeitanteile bzw. die meiste Energie aufgewandt?
- Wie sind meine Aufgaben und Zuständigkeiten geregelt bzw. abgesprochen? Gibt es eine Regelung?
- Wie hat sich diese Regelung bewährt?
- Habe ich meine Aufgaben erfüllen können?
- Was ist gelungen?
- Was ist weniger gelungen?
- Was war dabei förderlich, was war hinderlich?
- Was ist verbesserungswürdig?

Ab dem 2. Jahr:

- Welche Ziele wurden im letzten Jahresgespräch vereinbart, welche Verabredungen getroffen?
- Wurden die Ziele erreicht und die Verabredungen eingehalten?

2. Gegenwärtige Arbeitssituation

2.1. Arbeitszufriedenheit

- Wie zufrieden bin ich mit meiner Arbeitssituation in Hinblick auf:
  - Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen?
  - Arbeitsorganisation? Arbeitsplatzgestaltung?
- Fühle ich mich mit den derzeitigen Aufgaben richtig eingesetzt?
- Wo sehe ich meine Stärken und Schwächen?
- Gibt es aufgrund meiner persönlichen Situation etwas, was ich in Bezug auf meine Arbeitssituation ansprechen möchte?

2.2. Leitung und Zusammenarbeit

- Wie erlebe ich das Führungsverhalten meines / meiner Vorgesetzten mir gegenüber?
  - Was stärkt mich?
  - Was wünsche ich mir anders? (der Bogen zum Führungskräftefeedback kann Ihnen eine Hilfe sein).
- Wie erlebe ich mich in der Zusammenarbeit mit meiner / meinem Vorgesetzten?
- Was vermute ich, welche Erwartungen an die Zusammenarbeit mein/e Vorgesetzte/r an mich hat?

3. Ausblick auf das kommende Arbeitsjahr

- Was steht in Bezug auf meine Arbeit im nächsten Jahr an?
- Welche Schwerpunkte und Ziele habe ich?
- Welche konkreten Ziele möchte ich mit meiner / meinem Vorgesetzten vereinbaren?
- Was brauche ich an Unterstützung (z.B. Fortbildung)

7.2. Vorbereitungsbogen zum Mitarbeiterjahresgespräch für Vorgesetzte

1. Rückblick auf das vergangene Arbeitsjahr

- Für welche Tätigkeitsbereiche hat die/der Mitarbeiter/in im letzten Jahr die größten Zeitanteile bzw. die meiste Energie aufgewandt?
- Wie sind ihre / seine Aufgaben und Zuständigkeiten geregelt bzw. abgesprochen? Gibt es eine Regelung?
- Wie hat sich diese Regelung bewährt?
- Hat sie/er ihre/seine Aufgaben erfüllen können?
- Was ist gelungen?
- Was ist weniger gelungen?
- Was war dabei förderlich, was war hinderlich?
- Was ist verbesserungswürdig?

Ab dem 2. Jahr:

- Welche Ziele wurden im letzten Jahresgespräch vereinbart, welche Verabredungen getroffen?
- Wurden die Ziele erreicht und die Verabredungen eingehalten?

2. Gegenwärtige Arbeitssituation

2.1. Arbeitszufriedenheit

- Wie zufrieden bin ich mit der Arbeitssituation der / des Mitarbeitenden?
- Wie schätze ich die Zufriedenheit der / des Mitarbeitenden ein im Hinblick auf:
  - Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen?
  - Arbeitsorganisation? Arbeitsplatzgestaltung?
- Sehe ich die / den Mitarbeitende/n mit den derzeitigen Aufgaben richtig eingesetzt?
  - mit ihren / seinen Stärken und Schwächen? (der Bogen zur Mitarbeitereinschätzung kann Ihnen eine Hilfe sein)
- Ggf. Frage an die / den Mitarbeitende/n: „Gibt es aufgrund Ihrer persönlichen Situation etwas, was Sie in Bezug auf Ihre Arbeitssituation ansprechen möchten?“

2.2. Leitung und Zusammenarbeit

- Wie erlebe ich mein Führungsverhalten meiner/meinem Mitarbeitenden gegenüber?
  - Wie stärke ich meine/n Mitarbeitende/n?
  - Was wünsche ich mir anders?
- Wie erlebe ich die/den Mitarbeitende/n in der Zusammenarbeit mit mir?
- Welche Erwartungen an die Zusammenarbeit habe ich an meine/meinen Mitarbeitende/n? (der Bogen zum Führungskräftefeedback kann Ihnen eine Hilfe sein).

3. Ausblick auf das kommende Arbeitsjahr

- Was steht in Bezug auf die Arbeit der/des Mitarbeitenden im nächsten Jahr an?
- Welche Schwerpunkte und Ziele ergeben sich daraus für die/den Mitarbeitende/n?
- Welche konkreten Ziele möchte ich mit meiner/meinem Mitarbeitenden vereinbaren?
- Wo sehe ich Unterstützungsbedarf (z.B. Fortbildung)?
- Was kann ich als Vorgesetzte/r dazu beitragen?

7.3. Vorbereitungsbogen für die Rückmeldungen an den /die Vorgesetzte/n (Führungskräftefeedback)

Für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter:

Dieser Bogen (auch im Download URL s. S. 4) kann Ihnen als Hilfestellung bei der Vorbereitung auf das Thema Leitung und Zusammenarbeit mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten dienen. Er ist für Sie persönlich gedacht und kann Sie unterstützen, einige Aspekte vorab strukturiert zu durchdenken und ggf. auch von sich aus leichter Punkte anzusprechen, die Ihnen wichtig sind.

Bitte denken Sie daran, dass der Schwerpunkt des Gespräches nicht auf der Bewertung der Vergangenheit liegt, sondern auf der Möglichkeit, das Führungsverhalten der/des Vorgesetzten und die Zusammenarbeit in der Zukunft zu verbessern. Dafür ist es auch den Führungskräften hilfreich/wichtig zu erfahren, welche Erwartungen Sie als Mitarbeiter/in haben.

TIPP: Sie können den Bogen auch von Vorgesetzten als Selbsteinschätzung ausfüllen lassen und beide Ergebnisse im Gespräch vergleichen.

Bitte kreuzen Sie an, in wie weit die Aussage auf das Verhalten Ihres/Ihrer Vorgesetzten Ihnen gegenüber zutrifft.

Meine Vorgesetzte / mein Vorgesetzter	trifft voll zu	trifft eher zu	neutral	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	Bemerkungen
...informiert mich umfassend, vollständig und rechtzeitig über Ereignisse, die meinen Arbeitsplatz betreffen						
...äußert Kritik immer sachlich, ohne mich zu verletzen						
...unterstützt mich in meinen Belangen in ausreichendem Maße						
...hält Absprachen und Zusagen immer ein						
...setzt mich entsprechend meiner Kenntnisse, Fähigkeiten und Interessen ein						
...delegiert qualifizierte Arbeiten und Verantwortungen in angemessenem Maße						
...setzt sich für meine Weiterbildung und berufliche Entwicklung ausreichend ein						
...bindet mich in wichtige Entscheidungsprozesse, die mein Arbeitsgebiet betreffen, ein						
...spricht mit mir über Ereignisse und Entwicklungen im Kirchenkreis (bzw. in der Einrichtung oder der Kirchengemeinde...), damit ich die einzelne Situation besser beurteilen kann						
...kann ihre/seine fachlichen Entscheidungen und Auffassungen verständlich und nachvollziehbar darstellen						
...gibt mir gut strukturierte und nachvollziehbare Arbeitsaufträge, die ausführbar sind						
...erteilt regelmäßige Rückmeldung (Feedback) zu meinen Leitungen und erkennt gute Leistungen an						
...was mir sonst noch wichtig in der Zusammenarbeit mit meiner/meinem Vorgesetzten ist						

7.4. Vorbereitungsbogen für die Rückmeldungen an die Mitarbeitenden (Mitarbeitereinschätzung)

Für die Führungskraft:

Dieser Bogen (auch im Download URL s. S. 4) kann Ihnen als Hilfestellung bei der Vorbereitung auf den Gesprächsteil dienen, in dem Sie mit Ihrem/Ihrer Mitarbeitenden darüber sprechen in wie weit Sie die/den Mitarbeitenden mit ihren/seinen Stärken und Schwächen richtig eingesetzt sehen. Er ist für Sie persönlich gedacht und kann Sie unterstützen, einige Aspekte vorab strukturiert zu durchdenken und präzise und wertschätzend anzusprechen.

Bitte denken Sie daran, dass der Schwerpunkt des Gespräches nicht auf der Bewertung der Vergangenheit liegt, sondern auf der Möglichkeit Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistungen zu verbessern.

TIPP: Sie können den Bogen auch von Mitarbeitenden als Selbsteinschätzung ausfüllen lassen und beide Ergebnisse im Gespräch vergleichen.

Bitte kreuzen Sie an, in wie weit die Aussage auf Ihre Mitarbeiterin / Ihren Mitarbeiter zutrifft.

Meine Mitarbeiterin / mein Mitarbeiter	trifft voll zu	trifft eher zu	neutral	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	Bemerkungen
...ist ihren/seinen Fähigkeiten und Interessen entsprechend eingesetzt						
...hält sich dem Aufgabengebiet entsprechend fachlich auf dem Laufenden, z.B. durch regelmäßige Weiterbildung und hat auch die Möglichkeit dazu						
...arbeitet im Rahmen der Vorgaben eigenverantwortlich in ihrem/seinem Aufgabenbereich						
...trifft nötige Entscheidungen und kann sie verständlich und nachvollziehbar darstellen						
...erledigt die übertragenen Aufgaben in angemessener Zeit gut und verlässlich						
...hält sich an Absprachen und Vereinbarungen						
...geht offen mit Veränderungen um						
...entwickelt eigene Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen/der Aufgabenerfüllung und bringt diese ein						
...ist zugewandt und freundlich im Umgang mit Außenkontakten (Kunden, Ratsuchende...)						
...arbeitet gut mit Kolleginnen und Kollegen im Arbeitsbereich bzw. Team zusammen, wo es notwendig und sinnvoll ist						
...ist im Konfliktfall um konstruktive Lösungen bemüht						
...was mir sonst noch wichtig in Blick auf meine Mitarbeiterin/meinen Mitarbeiter ist						

8. Die Durchführung

Die Durchführung des Mitarbeiterjahresgesprächs könnte sich wie folgt gestalten:
Die einzelnen Phasen mit den dazu gehörigen Themenbereichen (s. Vorbereitungsbogen) werden nacheinander behandelt.
Als Vorgehen dafür bietet sich, unter der Gesprächssteuerung der Führungskraft an, jeweils einen Austausch zu den Fragen vorzunehmen:

Austausch

a. aus Sicht der/des Mitarbeitenden (eventuelle Rückfragen der/des Vorgesetzten)
b. aus Sicht der/des Vorgesetzten (eventuelle Rückfragen der/des Mitarbeitenden)
c. Aussprache und Vereinbarungen

Hierbei können Themenkomplexe innerhalb einer Gesprächsphase zusammengefasst werden. Achten Sie als Vorgesetzte/r auf ausgeglichene Gesprächsanteile: 50% Redeanteil für jede/n ist gut. Gehen Sie flexibel mit dem Vorbereitungsbogen um und behandeln Sie das Wichtige.

9. Die (Ziel-)Vereinbarungen und der Vereinbarungsbogen

Wozu brauche ich den Vereinbarungsbogen?
In der letzten Phase des (Mitarbeiter)Jahresgespräches, in der die Zukunft in den Blick genommen wird, geht es im Wesentlichen darum, gemeinsam Ziele für die Arbeit im kommenden Jahr zu vereinbaren, Verabredungen zu treffen und Maßnahmen zur Umsetzung und Erreichung von Verabredungen und Zielen festzulegen.
Solche Vereinbarungen zu treffen, ist immer ein gemeinsamer Prozess. Ziele werden miteinander vereinbart, und Verabredungen miteinander getroffen, also niemals von oben angeordnet.
Danach werden sie schriftlich auf dem Vereinbarungsbogen festgehalten und dann von beiden Gesprächsteilnehmern am Ende des Jahresgesprächs mit ihrer Unterschrift für verbindlich verabredet erklärt. Damit haben beide Unterzeichnenden die Gewissheit, dass sie sich auch auf das Vereinbarte verlassen können.
Nutzen Sie, wenn nötig, einen Bogen pro (Ziel-)Vereinbarung, das erleichtert das Ausfüllen. (siehe hierzu auch den Abschnitt: *Was wird schriftlich festgehalten und wie wird damit umgegangen? auf S. 10).*

Es bedarf einiger Übung, Ziele und Vereinbarungen und die entsprechenden Maßnahmen klar und konkret zu formulieren. Haben Sie Geduld mit sich – Übung macht die Meister!
Formuliert wird also mindestens:

- Was erreicht werden soll – (das Ziel)
- Bis wann es erreicht bzw. getan werden soll
- Welche Schritte auf dem Weg dazu von wem bis wann gegangen werden / wie das Ziel erreicht wird – (die Maßnahmen)
- Wer beteiligt / informiert / einbezogen wird. Dies ist besonders dann zu regeln, wenn das Aufgabengebiet Dritter berührt ist
- Wann eine Ergebniskontrolle vorgenommen wird

Wie viele (Ziel-)Vereinbarungen sollen in einem Jahresgespräch getroffen werden?

- Treffen Sie nicht zu viele (Ziel-)Vereinbarungen. Beschränken Sie sich z.B. auf höchstens 3-4. Mit der Zeit werden Sie ein Gefühl dafür bekommen, wie viele Vereinbarungen sinnvoll sind. Das kann auch von Mitarbeitenden zu Mitarbeitenden unterschiedlich sein. Achten Sie darauf, dass die getroffenen Vereinbarungen realistisch sind und erreicht werden können.

9.1. Vereinbarungsbogen

(Ziel-)Vereinbarungsbogen

Zwischen..... (Vorgesetzte/r) und ..... (Mitarbeiter/in)
werden folgende Verabredungen für die kommenden 12 Monate getroffen:

Ziel: Was soll bis wann erreicht werden?				
Maßnahmen (Was wird getan, um das Ziel zu erreichen?)	**Wer** Ist verantwortlich?	**Mit wem** wird es gemacht? Wer wird einbezogen / beteiligt / informiert? Wie?	**Bis wann** ist das Ziel zu erreichen?	**Ggf. neuer Termin** (Wiedervorlage wann?)
Der Vereinbarungsbogen gibt den Inhalt der Vereinbarungen richtig wieder.			Datum:	

Unterschrift Leitung: Unterschrift Mitarbeiter/in:

Die Vorlage für den Vereinbarungsbogen finden Sie im Download, ebenso wie eine ausführliche Erläuterung zur Theorie und Praxis von Zielformulierungen und Vereinbarungen (Download URL s. S. 4).

10. Nachbereitung

Die gründliche Nachbereitung des Mitarbeiterjahresgesprächs soll nicht nur der Vertiefung gewonnener Erkenntnisse dienen, sondern auch die Grundlage für weitere Gespräche darstellen. Neben der verbindlichen Dokumentation der Gesprächsergebnisse in Form von (Ziel-)Vereinbarungen sollten daher beide Gesprächspartner/innen den Verlauf des Gesprächs und die erzielten Ergebnisse reflektieren und für sich selbst beurteilen.
Folgende Fragen können Ihnen die Nachbereitung erleichtern:

- Wie ist das Gespräch gelaufen?
- Wie zufrieden bin ich mit dem Ergebnis? Welche Gesprächsziele wurden erreicht?
- Welche Maßnahmen wurden vereinbart und müssen veranlasst werden?
- Welche neuen Erkenntnisse habe ich über meine/n Gesprächspartner/in gewonnen und was sollte ich in zukünftigen Gesprächen beachten?
- Welches Bild hat mein/e Gesprächspartner/in von mir gewinnen können?
- Wie zufrieden bin ich mit dem Gesprächsverlauf und mit meiner Beteiligung?
- Was in dem Gespräch ist gut gewesen / was habe ich gut gemacht??
- Würde ich beim nächsten Gespräch etwas anders machen und wenn ja, was?

11. Tipps zur Gesprächsführung

Der Erfolg des Mitarbeiterjahresgesprächs ist von einer offenen, wertschätzenden und positiven Gesprächsatmosphäre abhängig. Durch Einhaltung grundsätzlicher Regeln der Gesprächsführung und Verwendung bestimmter Gesprächstechniken, können alle Beteiligten viel zu der Gesprächsatmosphäre beitragen.
Nützliche Tipps zur Gesprächsführung finden Sie ebenfalls im Download (URL s. S. 4).

12. Ansprechpartner/innen bei Fragen und Anregungen

Personalentwicklung
Maren Bieler
Tel.: 040 – 519 000 165
Mail:m.bieler@kirche-hamburg-ost.de

Personalentwicklung
für Pastorinnen und Pastoren
Jan-Eric-Soltmann und Jürgen Wisch
Tel.: 040 – 519 000 -162, -155
Mail: J.Soltmann@Kirche-Hamburg-Ost.de
J.Wisch@Kirche-Hamburg-Ost.de

Mitarbeitervertretung
MAV

Tel.: 040 – 689 59 94 – 0
Mail: buero@mavhhost.de

Kindertagesstätten

Gunda Salaheldin
Tel.: 040 – 519 000 702
Mail: g.salaheldin@kirche-hamburg-ost.de