

DIALOG

Forum für Miteinander im Erzbischöflichen Ordinariat Freiburg

1/2007



Erzbischöfliches Bestiarium

Sittengeschichte der Hohen Freiburger Kirchenbehörde – Folge 7

In Gottes Zoo, so eine sprichwörtliche Weisheit, ist Platz für viele Tiere. Dies dürfte auch für das Freiburger Ordinariat gelten – vor allem natürlich im übertragenen Sinn. Daneben gibt es alle möglichen Tierbilder, wobei insbesondere die Vorbilder der im Thomas-Nörber-Saal dargestellten Exemplare eher im Reich der Fantasie als in Brehms Tierleben zu finden sein dürften. Auch im Großen Sitzungssaal gibt es ein paar Tiere, die nicht ganz in unser aufgeklärt-rationales Weltbild passen: Goldene, geflügelte Löwen, ein Einhorn, ein gräßliches Ungeheuer, das von der als androgyne Gestalt dargestellten personifizierten Tapferkeit unerschrocken bekämpft wird, und manch anderes Wesen, das in einem real existierenden Zoo kaum zu finden sein dürfte.



Sehr hübsch ist auch die im Sitzungszimmer „St. Konrad“ beim Bild unseres Bistumspatrons dargestellte Spinne, die symbolisch für ein gleich zweifaches Spinnenwunder steht: Die Legende berichtet ja, dass dem Konstanzer Bischof Konrad eines Tages bei der Heiligen Messe eine große giftige Spinne in den bereits konsekrierten Kelch gefallen sei. Er jedoch habe sie voller Gottvertrauen mitsamt dem Blut Christi getrunken, und in der Tat habe ihm das Gift der Spinne so wenig geschadet wie der Spinne der Aufenthalt in seinem Verdauungstrakt – später beim Mittagessen sei sie unversehrt durch den Mund wieder zum Vorschein gekommen. Das zweite, bisher eher unbekannte Wunder besteht dem erwähnten Bild zufolge in dem Umstand, dass es sich bei der von Konrad verschluckten Spinne offenbar um ein zehnbeyniges Exemplar gehandelt hat.





Doch wie ist es um echte, lebendige Tiere im Ordinariatsgebäude bestellt? Die vor exakt 100 Jahren, am 4. April 1907, erlassene Hausordnung geht zwar in manchen Punkten sehr ins Detail – so schreibt sie etwa ausdrücklich vor, dass *„Küchen- und Haushaltsabfälle, Kehrlicht, Asche und dergl. nicht in die Klossets geworfen werden“* dürfen und untersagt ab

11 Uhr abends *„Klavierspiel und sonstige geräuschvolle Bethätigungen“*, doch über die Frage der Tierhaltung schweigt sie sich aus. Da sie das Halten von Tieren also nicht ausdrücklich untersagt, spräche – jedenfalls von dieser Seite her – nichts dagegen, dass der eine oder andere Mitarbeiter in seinem Büro statt seltener Pflanzen Tropenfische, Rennmäuse oder Kaninchen züchtete oder einen Flohzirkus unterhielte.

Gegen das übliche Kleinvieh wie Stubenfliegen etc. könnte die Hausordnung freilich ohnehin nichts ausrichten, wie mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Erzbischöflichen Archivs, das seinerzeit bekanntlich noch im Ordinariatsgebäude untergebracht war, vor ungefähr 15 Jahren hautnah erfahren durften. Damals lebte im zweiten Untergeschoss mindestens eine Maus, die einmal sogar, auf der Treppe sitzend, eine nichts Böses ahnend aus einem Magazinraum kommende Archivarin mit stechendem Blick drohend fixierte – ohne freilich den Worten Taten folgen zu lassen. Der eiligst um Beistand gebetene Hausmeister wusste sich allerdings auch nicht zu helfen, sondern meinte nur, er könne doch wegen dieser kleinen Maus keine Dienstkatzte halten.

Rund vierzig Jahre früher war das Ordinariat in dieser Hinsicht schon einmal weiter gewesen. Allerdings war die Bedrohung, der sich die Hohe Kirchenbehörde seinerzeit ausgesetzt sah, auch erheblich größer als jene, die von einer oder mehreren möglicherweise hungrigen Mäusen ausging und die sich ohnehin nur auf das im Archiv verwahrte „Altpapier“ erstreckte. Damals nämlich hatte, wie Generalvikar Simon Hirt am 22. Oktober 1952 an die Stadt Freiburg schrieb, die Bistumsleitung von der Polizei den Hinweis erhalten, *„dass von Gefängnisinsassen nach ihrer Entlassung ein Einbruch in unser Dienstgebäude geplant war“*. Da aber, wie Generalvikar Hirt weiter schrieb, das Ordinariatsgebäude *„von der Südseite nicht allzu schwer zu ersteigen“* sei, habe man sich *„zu besonderer Aufmerksamkeit*

veranlaßt“ gesehen und einen Wachhund angeschafft, „in dessen Begleitung einer unserer Beamten regelmäßige nächtliche Kontrollgänge durch das Dienstgebäude macht“.



Der eigentliche Grund für dieses Schreiben war freilich nicht die Absicht des Generalvikars, die Stadt Freiburg darüber zu informieren, dass das Ordinariat auf den Hund gekommen sei, sondern ihn bewogen ähnliche Motive, wie sie auch das Denken und Handeln aller heutigen Mitarbeiter des Hauses zumindest unterschwellig prägen: „Da nach § 3 Absatz 2 des Gesetzes über Hundesteuer vom 14. XII. 1922 Hunde, die bei öffentlichen Behörden oder an öffentlichen Anstalten unmittelbar zu öffentlichen Zwecken gehalten werden, steuerfrei sind, ersuchen wir ergebenst, obigen Wachhund zur Hundesteuer nicht heranziehen zu wollen.“

So einfach, wie der Generalvikar vielleicht gedacht hatte, ging dies freilich nicht. Am 3. November 1952 antwortete das Steueramt der Stadt Freiburg im Breisgau und beschied das Ordinariat, dass „gemäß § 3 Abs. 2 b des Bad. Hundesteuergesetzes vom 14. 12. 1922 in Verbindung mit § 7 der Vollzugsverordnung hierzu vom 19. 6. 1932“ eine „Befreiung der Hundesteuer nur dann in Frage“ komme, wenn „a) für die von Beamten des Bundes, des Landes, der Gemeinden oder sonstigen Körperschaften des öffentlichen Rechts zu dienstlichen Zwecken gehaltenen Hunde ein angemessenes Futtergeld von mindestens DM 10,- jährlich bezahlt wird, b) es sich um Hunde handelt, die nach Rasse, Größe und Stärke ganz dem Zwecke entsprechend, für den sie gehalten werden und wenn c) die Hunde regelmäßig zum persönlichen Schutz des Beamten auf seinen Dienstgängen mitgeführt werden“.

Da dies alles aus dem Antrag vom 22. Oktober 1952 nicht ersichtlich sei, so das Steueramt weiter, möge das Ordinariat doch bitte bestätigen, dass „diese Voraussetzungen für den Hund des Hausmeisters Laule vorliegen“ und insbesondere die Haushaltsstelle angeben, „aus der dem Hausmeister das Futtergeld für den gehaltenen Hund angewiesen wird“.

Auf dieses Schreiben der Stadtverwaltung scheint der Generalvikar nicht geantwortet zu haben, wobei aus den Akten nicht ersichtlich wird, welche

Gründe es für die ausbleibende Reaktion gab. War man im Ordinariat vielleicht verschupft ob der impliziten Unterstellung, der gestellte Antrag sei möglicherweise ungerechtfertigt und die Erzdiözese versuche, einem ihrer Mitarbeiter Vorteile zu verschaffen, obgleich die Voraussetzungen dazu gar nicht gegeben waren? Störte man sich vielleicht an dem eine mangelhafte Beherrschung der deutschen Sprache – oder zumindest eine gewisse Nachlässigkeit in deren Verwendung – verratenden Fehler in Punkt b)? Oder war man gar völlig außer Stande, die Nachfrage überhaupt zu verstehen, weil man doch überhaupt nicht beantragt hatte, die Hundesteuer (wovon oder woraus?) zu befreien? Wie dem auch sei, am 26. November 1952 sah sich das Freiburger Steueramt bemüht, dem Ordinariat eine Frist bis zum 5. Dezember 1952 zu setzen und damit zu drohen, andernfalls die Hundesteuer auf den Betrag von 60,- DM pro Jahr festzusetzen.

Diese Drohung wirkte nun recht rasch, denn schon am 2. Dezember 1952 schrieb Generalvikar Hirt erneut an die Stadt Freiburg und bestätigte genau das, was die Stadt bestätigt haben wollte: Hausmeister August Laule erhalte für seinen „zu dienstlichen Zwecken gehaltenen“ Hund ein jährliches Futtergeld von 10,- DM, bei dem vierbeinigen Ordinariatsmitarbeiter handle es sich in der Tat um einen Hund, der „nach Rasse, Größe und Stärke dem Zweck“ entspreche, für den er gehalten werde, und schließlich werde er „regelmäßig zum persönlichen Schutz des aufsichtsführenden Beamten Laule auf seinen Dienstgängen mitgeführt“.

Noch einmal einen Monat später, am 5. Januar 1953, erhielt das Erzbischöfliche Ordinariat endlich den ersehnten Steuerbefreiungsbescheid: „Auf Ihre Bestätigung vom 2. Dezember 1952 wird der von dem Hausmeister Aug. Laule, Konviktstraße 6, gehaltene Diensthund nach § 3 Abs. 2 b des Bad. Hundesteuergesetzes vom 14. 12. 1922 vom Steuerjahr 1952 an bis auf weiteres für steuerfrei erklärt. Diese Steuerbefreiung gilt nur solange, als die von dort bestätigten Voraussetzungen unverändert zutreffen. Die Hundesteuermarke kann auf unserer Dienststelle Schreiberstr. 6, Zimmer 7, gegen Quittung empfangen werden. Für die folgenden Steuerjahre ist die Marke jeweils im Laufe des Monats Juni hier abzuholen. Etwaige Änderungen der Voraussetzungen (z.B. Wegfall des Futtergeldes, Abschaffung des Hundes) sind umgehend hierher anzuzeigen.“

Mit diesem Schreiben schließt sich nach Aktenlage der Vorhang über der Ordinariats-Diensthundgeschichte, doch bleiben natürlich, fast wie im richtigen Theater, eine ganze Reihe von Fragen offen. Recht leicht zu lösen

ist dabei noch das Rätsel, warum im Zusammenhang mit dem Hausmeister immer wieder vom „Beamten“ die Rede war – Hausmeister August Laule war in der Tat, kurz bevor er dann die vertrauensvolle Aufgabe übertragen erhielt, nächtens mit einem Hund Streife durch das Ordinariat zu gehen, verbeamtet worden.

Keine Auskunft geben die Akten allerdings über die Fragen nach dem Hund, denn weder erfahren wir, welcher Rasse er angehörte, auf welchen Namen er hörte, wie stark und furchterregend er tatsächlich war, noch sagen uns die Quellen, ob das opulente Futtergeld hingereicht hat, ihn das übliche Pensionsalter erreichen und seinen Ruhestand noch einige Zeit genießen zu lassen. Und schließlich war es bis heute nicht möglich, zweifelsfrei zu ermitteln, ob die Einstellung des Hundes in den Dienst der Erzdiözese jegliche Einbruchsversuche durch frisch entlassene Häftlinge oder andere Spitzbuben wirksam verhindern konnte. Insofern liefert diese Episode leider auch keinerlei Entscheidungshilfe in der Frage, ob es angesichts der durch die Eingerüstung des Ordinariatsgebäudes derzeit erneut virulenten Einbruchsgefahr nicht angebracht sein könnte, wieder einmal einen Diensthund einzustellen.

Christoph Schmider





Interview mit Herrn Ulrich Schabel

Ab 2008 werden Zielvereinbarungsgespräche im Erzbischöflichen Ordinariat geführt. Wir sind alle sehr neugierig und fragen uns, was auf uns zukommen wird. Herr Ulrich Schabel, Referent für Personalentwicklung in Abt. V, hat sich bereit erklärt, einiges zu diesen Gesprächen zu sagen. Für den DIALOG sprach Mary Jo Rabe mit Herrn Schabel.

Herr Schabel, vielen Dank für dieses Interview! Was können Sie uns über die Zielvereinbarungsgespräche, speziell fürs Erzbischöfliche Ordinariat, sagen?

Die Zielvereinbarungsgespräche werden im Zusammenhang mit den pastoralen Leitlinien eingeführt. Die Leitlinien fordern dazu auf, die Arbeit der Erzdiözese so wie sie bisher geschieht, zu überprüfen und mit eventuell neuen Schwerpunkten weiter zu führen. Zielvereinbarungsgespräche tragen dazu bei, die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirksamer und besser koordiniert einzusetzen. Zugleich soll die Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihren Arbeitsbereich stärker deutlich werden.

Für die MitarbeiterInnen in der Pastoral gibt's ja die pastoralen Leitlinien. Für das Erzbischöfliche Ordinariat dagegen gibt es kein Leitbild, auch keine Leitlinien für unsere Arbeit. Das Erzbischöfliche Ordinariat ist eine Behörde, das Gerüst, das die pastorale Arbeit ermöglicht und den MitarbeiterInnen in der Pastoral hilft. Wie kann man die pastoralen Leitlinien auf die Arbeit im Erzbischöflichen Ordinariat übertragen?

Viele Formulierungen in den Leitlinien haben zunächst mal die Pastoral im Blick. Das Erzbischöfliche Ordinariat hat eine Dienstleistungsfunktion für die Pastoral. Wenn die Pastoral eine neue Orientierung bekommt, hat das Folgen für das Erzbischöfliche Ordinariat. Es muss überlegt und bedacht werden: Was bedeutet das für die Arbeit der einzelnen Abteilungen, wo sind vielleicht Anpassungen, Veränderungen oder verstärkte Anstrengungen notwendig? Man kann nicht annehmen, die Pastoral ändert sich, aber das Ordinariat bleibt auf alle Zeiten gleich. Es ist wichtig, dass alle wissen: Wie sieht der Beitrag meines Arbeitsplatzes und meiner Person in diesem großen Prozess aus?

In den pastoralen Leitlinien steht, dass die diözesanen Einrichtungen wie das Erzbischöfliche Ordinariat jeweils eigene Leitbilder entwickeln werden. Wir sind ja da, um den MitarbeiterInnen im pastoralen Dienst zu helfen. Die Zielvereinbarungsgespräche sind im Rahmen der pastoralen Leitlinien für die MitarbeiterInnen in der Pastoral gedacht. Müssen die Empfehlungen für Gespräche im Erzbischöflichen Ordinariat nicht etwas anders aussehen?

Die Gesprächsform „Zielvereinbarungsgespräch“ ist zunächst mal überhaupt nicht auf einen Arbeitsbereich, wie z.B. Pastoral begrenzt, sondern sorgt grundsätzlich dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst wirksam und zielgerichtet ihre Arbeit erledigen und dass sie zugleich ihre eigenen Möglichkeiten ins Spiel bringen können.

Auf der Seite der Ordinariatshomepage habe ich den Leitfaden und verschiedene Informationen über die Zielvereinbarungsgespräche für die MitarbeiterInnen in der Pastoral gefunden, aber es war nicht ganz leicht. Warum steht dieser URL, <http://www.ordinariat-freiburg.de/398.0.html> nicht im Intrex?

Dieser Gesprächsleitfaden ist in dem Bereich veröffentlicht, in dem er in Kraft gesetzt ist. Vor der Einführung im Ordinariat wird die Mitarbeitervertretung des Hauses beteiligt. Der Leitfaden wird an das Vokabular und an die Fragestellungen, die hier im Haus eine Rolle spielen, angepasst. Sobald er beschlossen ist, wird er selbstverständlich im Intrex stehen und

es wird auch eine Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben.

Ich bin jetzt lang genug hier im Haus, dass ich einfach dumm fragen kann: Ist es erwünscht, dass Information über die Zielvereinbarungsgespräche von oben nach unten fließen soll? Gilt diese Methode als besonders effektiv? Zum Beispiel die Veranstaltung in St. Peter: Dort haben Sie und andere die Abteilungsleiter und Stabsstellenleiter informiert, und es war so gedacht, diese Leiter geben dann die Information an ihre MitarbeiterInnen weiter. Besteht nicht die Gefahr, dass MitarbeiterInnen unterschiedlich informiert werden? Keiner redet nur mit Menschen in der eigenen Abteilung. Irgendwann merkt man, dass es verschiedene Aussagen zu diesen Zielvereinbarungsgesprächen gibt. Dadurch entstehen Irritationen und Unsicherheit.

Ich finde, es ist eine wichtige Aufgabe eines Abteilungsleiters, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Vorgänge und Veränderungen, die für diese Abteilung wichtig sind, zu informieren. Das wird auch unterstützt. Wenige Tage nach der Tagung in St. Peter hat jeder Abteilungsleiter eine Dokumentation über diese Tagung erhalten. Sobald das Projekt im Haus weitergeht, wird es zentrale Informationen geben. Ich halte es schon für effektiv, die bestehenden Strukturen auch zu nutzen.

Was würde dagegen sprechen, einfach Informationen bekannt zu geben? Warum sollen nicht alle gleich und gleich umfassend informiert werden?

Also, aus meiner Sicht ist das eine Frage des Zeitpunktes. Wenn das Projekt soweit klar ist, dass man sagen kann, jetzt haben wir Ergebnisse, dann müssen die auch kommuniziert werden. Für Informationen, die alle gleichzeitig und in gleicher Form erfahren sollen, ist natürlich der richtige Weg, diese ins Intrexx zu stellen.

Die Abteilungsleiter und Stabsstellenleiter bekamen eine Schulung für diese Gespräche. Die MitarbeiterInnen wissen nicht, worauf sie in einem solchen Gespräch achten müssen, was auf sie zukommt oder wie sie sich vorbereiten können. Bei <http://www.ordinariat-freiburg.de/489.0.html> findet man eine hervorragende Literaturliste über Zielvereinbarungsgespräche. Sollen MitarbeiterInnen diese Bücher kaufen und lesen, wenn sie sich gut vorbereiten wollen?

Also ich glaube, das muss man etwas weniger dramatisch betrachten. Das Zielvereinbarungsgespräch ist ein Gespräch in einer Art, wie es auch bisher schon stattgefunden hat. Der Mitarbeiter bespricht mit seinem Chef



oder mit seiner Chefin, was läuft im nächsten Jahr, was sind die Ziele, wo will ich hin, was sind meine Überlegungen. Diese dienstliche Kommunikation ist kein Grund für große Befürchtungen oder eine große Schulung. Indem wir so ein Gespräch jetzt in einer strukturierten Form einführen, haben die Dienstvorgesetzten eine neue Aufgabe, und auf diese Leitungsaufgabe werden sie vorbereitet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden informiert. In welcher Form und in welchem Umfang, das werden wir mit der Mitarbeitervertretung des Hauses besprechen und abstimmen. Aber ich kann nicht sehen, dass für so ein Arbeitsgespräch eine intensive Schulung erforderlich ist. In anderen Bereichen ist es so, dass Mit-arbeite-

rinnen und Mitarbeiter genau dieses Gespräch fordern, weil sie einmal im Jahr in Ruhe mit ihrer Chefin oder mit ihrem Chef am Tisch sitzen und solche grundsätzlichen Dinge besprechen wollen. Ich habe schon verstanden, dass es Befürchtungen gibt, aber sobald das erste Gespräch geführt sein wird, glaube ich, dass mehr als 90% dieser Befürchtungen sich in Luft wird aufgelöst haben.

Wissen ist ja Macht, und wenn auf der einen Seite mehr Wissen vorhanden ist, sind die Machtverhältnisse ungleich, was sowieso der Fall zwischen Chef und Untergebenem ist. Besteht nicht die Gefahr, dass jeder dem jeweiligen Chef genau das sagen wird, was er merkt, dass der Chef hören will? Dann fließt die falsche Information nach oben.

Den Mechanismus, den Sie schildern, den gibt's selbstverständlich, aber ich glaube, er beschreibt nur einen Teil der Realität. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier im Haus haben Ideen. Sie sagen: „Ich habe eine Vorstellung, wo es hingehen soll, ich finde an der Stelle könnten wir besser werden. Da könnten wir doch eine Erleichterung erzielen. So könnte die Arbeit besser gehen und wirksamer werden.“ Diese Zielvorstellung kann man in einem Zielvereinbarungsgespräch nennen und, im Fall, dass man sich einig wird, auch vereinbaren, als realistisches Vorhaben für den nächsten Planungszeitraum. Ein gutes Gespräch geht darum: Wo können wir weiter gehen, wo soll es hingehen? Und da hat die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter, eine Möglichkeit, eigene Akzente zu setzen. Es ist die große Chance, dass diese eigenen Akzente dann innerhalb der Kommunikationskette auch nach oben wandern. Der Abteilungsleiter wird mit dem Generalvikar oder mit dem Erzbischof, mit dem er ein Zielvereinbarungsgespräch führt, auch diese Vorhaben, wenn sie für die nächste Ebene wichtig sind, einbringen können.

Das wäre tatsächlich optimal. Aber was geschieht, wenn der Mitarbeiter mit guten Ideen kommt und diese Ideen werden vom Chef abgelehnt?

Wenn er mit seinem Chef nicht einig wird und daraus ein Konflikt entsteht, der die Arbeit behindert, dann ist selbstverständlich der nächste Chef die zuständige Instanz, um in diesem Konflikt eine Lösung zu finden. Die Zielvereinbarungsgespräche fügen da nichts Neues ein.

Dann habe ich mich falsch ausgedrückt oder einiges falsch verstanden. Am Ende des Zielvereinbarungsgesprächs wird etwas vereinbart. Ist vorgesehen, dass, wenn sich MitarbeiterIn und Chef in diesem Zielvereinbarungsgespräch nicht einig werden, vereinbart wird, dass MitarbeiterIn in die nächste Instanz geht?

Wenn beide Gesprächspartner sich nicht einigen können, dann soll zunächst mal eine Pause vereinbart werden. Vielleicht kann man sich in einem zweiten Gespräch einigen. Wenn dies aber nicht möglich ist, dann ist ein Konflikt im Arbeitsfeld da. Das gibt's auch ohne Zielvereinbarungsgespräche. Dann ist der Weg der Konfliktregulierung, wie es bisher der Fall ist, auch in diesem Fall der richtige.

Also: Im Zielvereinbarungsgespräch wird nur das festgehalten, worüber man sich einig ist.

Ja. Die zentrale Formulierung dazu lautet: „Vereinbarungen, die im Zielvereinbarungsgespräch von Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern getroffen werden, erfordern stets eine beiderseitige Zustimmung aus eigener Überzeugung.“ In diesem Gespräch gibt's nur Ergebnisse, wenn beide Seiten aus eigener Überzeugung zustimmen. Ein Gespräch ist dann missglückt, wenn eine Seite sagt: „Na gut, dann machen wir es halt“. Das Gespräch ist erst dann zu einem fruchtbaren und richtigen Ergebnis gebracht, wenn beide sagen: „Jawohl, ich stehe dahinter.“ Das ist das Ziel von diesem Gespräch. Wenn das nicht erreicht wird, fehlt das Wesentliche.

Was ist aber, wenn ein Chef einen Untergebenen zu etwas überreden möchte, weil dieser Chef es wiederum dessen Chef schon versprochen hat, aber der Untergebene sieht sich nicht in der Lage, dieses Versprechen zu erfüllen?

Anweisungen, die sich als nicht durchführbar erweisen, sind nicht besonders klug. Wer mit seinem Chef viele große Vereinbarungen trifft, und sie dann mit seiner Abteilung und mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht halten kann, weil es vielleicht gar nicht möglich ist, der muss nachträglich einiges korrigieren. Das ist eine Situation, die ein Dienstvorgesetzter schon im eigenen Interesse versuchen wird, zu vermeiden. Am besten wird er realistische Vereinbarungen treffen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig miteinbeziehen. Der Weg der Zielfindung geht in beide Richtungen. Er geht natürlich von oben nach unten, weil von der Leitungsebene die großen Ziele vorgegeben werden, aber die Übersetzung und die Übertragung auf die einzelnen Arbeitsebenen ist eine Leistung, die die zentrale Leitung des Hauses nicht übernehmen kann. Genauso geht es natürlich auch umgekehrt, dass im einzelnen Arbeitsbereich etwas deutlich wird, und die Erkenntnisse und die notwendigen Veränderungen werden dann nach oben kommuniziert. Zielvereinbarungsgespräche stärken und intensivieren diesen Kommunikationsprozess.

Kein Chef kann alles wissen. Kein Chef weiß alle Einzelheiten darüber, was seine MitarbeiterInnen machen und warum so und nicht anders. Als Zuständiger für die Schulung haben Sie auch eine Möglichkeit, die oberste Ebene so zu schulen, dass sie keine Vereinbarungen mit den Abteilungsleitern/Stabsstellenleitern trifft, bevor diese die Möglichkeit haben, sich bei ihren Untergebenen zu erkundigen, ob das Vorhaben überhaupt machbar ist.

So blauäugig, wie Sie das schildern, habe ich das hier im Haus niemals erlebt. Der Generalvikar weiß ganz genau, dass er nicht nur „A“ sagen muss, damit das ganze Alphabet nach unten weiter geht. Er weiß, dass man überlegen muss, was geht und wie die Möglichkeiten und Rahmenbedingungen aussehen. Die Haltung, dass der oberste Chef nur „piep“ sagen muss und dann läuft's, die habe ich im Ordinariat nicht kennen gelernt.

Vielleicht habe ich etwas falsch verstanden. Was würden Sie den MitarbeiterInnen vorschlagen? Wie sollen sie sich auf diese Zielvereinbarungsgespräche vorbereiten?

Die beste Vorbereitung auf ein Zielvereinbarungsgespräch ist, sich den Gesprächsleitfaden zur Hand zu nehmen, und zu überlegen: Was will ich erreichen, was sind meine Ziele, was sind meine Ziele im Arbeitsbereich, wo will ich auch beruflich vielleicht im Laufe der nächsten Jahre noch hin, welche Perspektiven will ich verfolgen, was kann und will ich mit meinem Vorgesetzten davon besprechen, wo kann er mich vielleicht dabei unterstützen?

Was habe ich nicht gefragt, was würden Sie gern noch über diese Zielvereinbarungsgespräche sagen?

Sie haben mich nicht nach den Erfahrungen gefragt, die ich im vergangenen Jahr mit den pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemacht habe. In den zahlreichen Gesprächen und Schulungen sind mir auf allen Ebenen mit allen Berufsgruppen neben breiter Zustimmung auch Befürchtungen, wie ich Sie in Ihren Fragen höre, begegnet. Meine Erfahrung war aber die, dass sich, sobald man diese Gesprächsform konkret ausprobiert, die meisten davon auflösen. Wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ihrem Vorgesetzten sprechen, merken sie, mein Chef hat ein Interesse an mir, er will wissen, wie es mir geht, er will wissen, wie meine Arbeit aussieht, er möchte, dass ich aus Überzeugung mit meiner Kraft hinter meinen Aufgaben stehen kann. Das tut beiden gut und nützt der Arbeitsbeziehung wie auch der Arbeit. Deshalb halte ich es für vernünftig,

Zielvereinbarungsgespräche nicht nur im Bereich der pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuführen, sondern diese Chance genauso im Verwaltungsbereich und in anderen Bereichen auch zu nutzen. Wenn die erste Gesprächsrunde im Jahr 2008 im Ordinariat gelaufen ist, werden wir über ganz andere Fragen sprechen.

War das auch Ihre Erfahrung im Caritasverband?

Ja, wir haben im Stadtcaritasverband mit annähernd tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in 50 Einrichtungen und Diensten ein ähnliches Instrument eingeführt. Es gab eine einhellige Resonanz: „Es war gut, es hat mir gut getan, dass mein Chef eine Stunde mit mir persönlich gesprochen hat, es hat die Arbeit vorangebracht. Es hat vieles erleichtert, was man sonst in Kleinabsprachen hätte nacharbeiten müssen.“ Insofern habe ich neben den Pilotprojekten in den Regionen Breisgau-Schwarzwald-Baar und Mittlerer Oberrhein-Pforzheim auch die Erfahrung aus meiner früheren Tätigkeit beim Stadtcaritasverband als Hintergrund. Zielvereinbarungsgespräche sind nicht nur im kirchlichen oder caritativen Bereich, sondern in der gesamten Personalarbeit ein altbewährtes Instrument und keine kurzfristige Neuerfindung.

Inwiefern spielen Zahlen oder Statistiken in diesen Zielvereinbarungen eine Rolle?

Bei manchen Zielen kann man an Kennzahlen ablesen, ob es erreicht worden und ob man ihm näher gekommen ist. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben ein großes Interesse daran, dass sie belegen können, was sie erreicht haben. Auch bei Vereinbarungen, die nicht mit Zahlen zu bewerten sind, ist die Beschreibung, woran beide Gesprächspartner erkennen, ob ein Ziel erreicht ist eine notwendige Klärung, die mit einer Zielvereinbarung verbunden sein muss.

Vielen herzlichen Dank für dieses interessante Gespräch.

Aktueller Nachtrag zu diesem Gespräch:

Nachdem die Mitarbeitervertretung des Hauses inzwischen dem vom Dienstgeber vorgelegten Konzept zugestimmt hat, werden mit Beginn des Jahres 2008 Zielvereinbarungsgespräche im Erzb. Ordinariat eingeführt. Zuvor wird es eingehende Informationsmöglichkeiten für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben.

Buchtipp

Auf der Homepage der Erzdiözese Freiburg werden seit Anfang diesen Jahres in unregelmäßiger Folge Bücher zu den Themen Glauben, Spiritualität, Kirche und Gesellschaft vorgestellt.

Es lohnt sich unter www.erzbistum-freiburg.de/buchtipps.849.0.html zu stöbern.

Die DIALOG-Redaktion gibt diese Buchtipps gerne an Sie weiter und macht heute auf ein Buch von Willi Lambert „Die Kunst der Kommunikation“ aufmerksam.

Auf der Homepage heißt es dazu:

„Die Jesuiten“ stehen bis heute dafür, spirituelle Reife auf dem Weg zu Gott und Erfolgsorientierung im weltlichen Leben durchaus klug miteinander in Einklang zu bringen. Dieser Ruf ist nicht unbegründet und kann letztlich auf die Impulse des Ordensgründers Ignatius von Loyola zurückgeführt werden. Der wichtigste Faktor sowohl für das geistliche wie für das weltliche Leben ist die Kunst der Kommunikation, die Fähigkeit zu Begegnung und Beziehung. Der erfahrene Ignatius-Kenner und langjährige Spiritual am Germanicum et Hungaricum in Rom Willi Lambert erschließt Ignatius von Loyola als Lehrmeister der Kommunikation und wertet seine Anstöße in ganz praktischen Überlegungen aus: für eine gelingende Kommunikation mit Gott, von Mensch zu Mensch und auch mit sich selbst. Um sich allerdings die Kunst der Kommunikation anzueignen, braucht es über die unterhaltsame Lektüre seines Buches hinaus auch das praktische Ein- und Ausüben, wie der Autor mit einem nicht zu übersehenden Augenzwinkern bemerkt.“

Aus Kapitel 12 / Kommunikation im Kontext von Kultur und Kirche drucken wir in diesem DIALOG zusammenfassende Spielregeln ab, die ganz allgemein für die „hohe“ Kunst der Kommunikation gelten.

- Werde dir und deiner Art zu kommunizieren bewusst
- Entwickle deine Kommunikationsweise in Kommunikation mit anderen
- Die Kunst der Kommunikation muss eingeübt werden
- Lege vor allem Wert auf die Einübung ins Hören

- Nimm dir die Freiheit nachzufragen
- Arbeite an und mit der Sprache
- Gib die nötigen Informationen, und sprich mit den Betroffenen
- Nütze die Kraft von Lob und Entschuldigung, Dank und Bitte
- Glaube an den verborgenen „Schatz im Acker“ des anderen
- Steh zu deinen Kommunikationsschwächen
- Sei ehrlich, authentisch und realistisch

Martin Müller



Heute noch in der Schulbank, morgen im Büro...

Wie war das denn noch am 1. September 2004 ...

Aufgeregt und voller Erwartung kamen wir im Ordinariat in Freiburg an. Dort wurden wir von unserer Ausbildungsleiterin herzlich empfangen.

Natürlich war alles sehr neu und ungewohnt. Anfangs kam es schon mal vor, dass man im zweiten Stock landete, statt im ersten (wo man eigentlich hin wollte). Aber das ist ja ganz normal am Anfang.

Die ganzen zweieinhalb Jahre haben wir mit viel Herzlichkeit und Verständnis von Kolleginnen und Kollegen die verschiedenen Abteilungen durchlaufen. Auch der wöchentliche Schulbesuch blieb uns nicht erspart. In dieser Zeit konnten wir uns viele Fähigkeiten und Stärken aneignen. Natürlich gab es Abteilungen, die dem Einen oder Anderen besser gefallen haben, jedoch konnten wir in allen Abteilungen etwas lernen. Wir sind auf jeden Fall froh und erleichtert, dass das Azubi-Dasein seit dem 22. Januar bzw. 24. Januar 2007 vorbei ist, denn

„Lehrjahre sind eben keine Herrenjahre“.

Nach unserer Ausbildung haben wir alle Zeitverträge für ein Jahr in den Abteilungen

X / Energieoffensive	Patricia Gißler
Institut für Pastorale Bildung	Stefanie Rombach
Bildungswerk Freiburg	Tobias Schätzle
IX / Besoldungsstelle	Christina Schwer
Archiv/Bibliothek	Lena Zimmermann

bekommen.

Da wir uns hier sehr wohlfühlen, hoffen wir, eine feste Anstellung in der Erzdiözese zu bekommen.

Wir möchten uns bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedanken, die uns immer tatkräftig unterstützt haben. Besonders bedanken, wollen wir uns bei unserer Ausbildungsleiterin Elke Glück-Anselm, die uns immer mit Rat und Tat zur Seite stand. Wir freuen uns auf eine weitere gute Zusammenarbeit mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Hauses.

Geschrieben von: Patricia Gißler • Stefanie Rombach • Tobias Schätzle
Christina Schwer • Lena Zimmermann



Die DIALOG-Redaktion gratuliert zur bestandenen Prüfung.