

Mitarbeiter begrüßen – Mitarbeiter verabschieden

Ein Leitfaden

In den nächsten Jahren werden im Bistum Hildesheim sicherlich wenig Menschen neu angestellt werden können. Viele aber werden einen neuen Arbeitsplatz finden: durch Abordnung, Gemeindewechsel oder dadurch, dass man von der einen in die andere Abteilung wechselt, Wir werden Mitarbeiter verabschieden in den Ruhestand, in einen anderen Arbeitsbereich hinein oder zu einem neuen Arbeitgeber. Der Leitfaden will Anregungen für die Begleitung dieser Schritte geben.

Wie wir in Anfangs- und Endsituationen mit unseren Mitarbeiter/-innen umgehen, gibt Auskunft über unser Selbstverständnis und unsere Arbeitskultur. Je freundlicher wir neue Kollegen/-innen aufnehmen und einführen, je fachlich fundierter und respektvoller wir dies tun, desto motivierter wird er oder sie die Arbeit tun.

Jeder ausscheidende Mitarbeiter, der sich schlecht behandelt fühlt, ist ein negativer Botschafter der Kirche.

Er wird berichten von Desinteresse, Ablehnung oder Oberflächlichkeit.

Jeden, den wir mit unseren Möglichkeiten fair behandeln konnten, wird Positives über die „Kirchenkultur“ erzählen können.

Gerade in Krisenzeiten ist ein offener und reflektierter Umgang mit Anfang- und Endsituationen (lebens-) notwendig.

Dieser Leitfaden will knapp Hinweise geben, wie neue Kolleginnen und Kollegen begrüßt und Ausscheidende verabschiedet werden können.

Dieser Leitfaden muss generalisieren: Je nach Größe und Charakter der Einrichtung sind die Vorschläge zu variieren. Für weiterführende und ergänzende Informationen und Anregungen stehen wir gern zur Verfügung.

Dr. Markus Güttler
Hauptabteilung Personal/Verwaltung

Die mit Punkt markierten Schritte müssen generalisieren: Je nach Größe und Charakter der Einrichtung sind sie zu variieren. Für weiterführende und ergänzende Informationen und Anregungen stehen wir gern zur Verfügung.

Bewerbung

Stellenanzeigen lesen viele Menschen. Inhalt und Gestaltung geben Auskunft über das Unternehmen, sein Selbstverständnis und die Leitung.

Ein qualifiziertes und zielführendes Bewerbungsverfahren hat Funktionen nach außen und innen. Es dient nicht nur der Selektion, sondern auch der Selbstdarstellung.

- Der Stellenbesetzungsbedarf wird von den Verantwortlichen festgestellt. Konstatiert werden Profil bzw. Aufgaben, Zeitpunkt der Besetzung, Wochenarbeitszeit und Eingruppierung.
- Entscheidung: Wird intern oder extern ausgeschrieben?
- Stellenausschreibung wird fachkundig verfasst. Die interne Publizierung und die externen Publikationsmedien werden festgelegt. Inhalt der Ausschreibung: Aufgabendefinition, Leistungen, Ansprechpartner, Bewerbungsschluss.
- Partnereinrichtungen mit möglicherweise interessierten Mitarbeitern werden informiert.
- Bestätigung des Eingangs an alle Bewerberinnen mit Nennung eines Datums, wann weitere Rückmeldung erfolgt.
- Entscheidung über das einzusetzende Auswahlverfahren
 1. Traditionell: Gespräch mit ca. einer Stunde Dauer zur Person und zur Aufgabe
 2. Assessment-Center (Einzel- oder Gruppenassessment): Aufgaben, Übungen und Gespräche prüfen die (außerfachlichen) Kompetenzen
 3. Bewerber um ein Thesenpapier zur neuen Aufgabe bitten
 4. Bewerbern drei Fallbeispiele aus der Praxis (vorab) präsentieren und um Lösungsvorschläge bitten
 5. Einladung zu Hospitations- oder Visitationsverfahren
- Einladung von drei bis fünf Bewerberinnen zum Gespräch; Information über Ablauf und Teilnehmende an diesem Gespräch
- Bewerbungsgespräch in gastgebender Atmosphäre, schriftliche Information über den potentiell neuen Dienstgeber, individualisierte Vergütungsauskunft
- Entscheidung und schnelle Mitteilung an die Bewerber des engen Kreises.
- Beteiligung der Mitarbeitervertretung
- Schnelle Übersendung der Vertragsunterlagen mit verständlichen Erläuterungen zum Dienstvertrag und der Bitte um schnelle Rücksendung
- Schriftliche Absagen mit den Unterlagen versenden (Kopien der Lebensläufe und des Bewerbungsschreibens mit Kurzkomentaren archivieren)
- Information über den neuen Mitarbeiter durch die Hausmedien

Einstieg

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die gewonnen wurden, werden auf ihre neue Aufgabe vorbereitet. Dies dient der Integration, verringert Reibungsverluste in der Kooperation und trägt so auch zu Kostensenkungen bei.

Vor der Tätigkeitsaufnahme

- Persönliche Information über neue Kollegin oder Kollegen durch den Vorgesetzten
- Mehrere Wochen vor Aufnahme der Tätigkeit Einladung: Vorstellung bei den künftigen Kolle-

- gen, ggf. Kontakt mit Stellenvorgänger/in, Verabredung konkreter Einarbeitungsschritte
- Informationspaket mit Materialien über Arbeit, Arbeitsverhältnis und Einrichtung
- Aufnahme in Verteiler interner Newsletter, Betriebszeitung, Gemeindebrief o.ä.
- Aushändigung eines strukturierten Einarbeitungsplanes mit Verabredung konkreter Termine
- Benennung eines Mentors auf Zeit oder kurzfrequentierte Termine mit dem Vorgesetzten während der Einarbeitungszeit

Tätigkeitsaufnahme

- Eine Geste zum Beginn: Blumenstrauß, kleiner Empfang o.ä.
- Vorstellung im Newsletter, per Aushang u.ä.
- Bereitstellung des vorbereiteten (!) Arbeitsplatzes mit allen erforderlichen Medien und Materialien
- Begrüßungsgespräch beim Vorgesetzten
- Vorstellung und Gespräch beim Einrichtungsleiter und Vorsitzenden der Mitarbeitervertreter
- Begrüßung durch die Kollegen
- Aushändigung von Basisinformationen über die Einrichtung (auch über Kantine, Getränkeautomat u.ä.)
- Hilfestellungen beim Aufbau eines Netzwerkes zu Personen mit gleichen Aufgaben

Nach der Tätigkeitsaufnahme

- Kontinuierlicher Kontakt zum Vorgesetzten
- Einladung zum längeren Gespräch nach sechs Wochen beim Vorgesetzten: „Ihre Ersterfahrungen?“
- Ggf. Kurzhospitationen in anderen Abteilungen
- Deutliche Markierung erster Arbeitserfolge
- Rechtzeitig vor Ablauf der Probezeit eine verstehbare und annehmbare Rückmeldung - ggf. unter Beteiligung des Personalverantwortlichen

Zwischenbilanzen

Nach zwei Jahren

Neue Mitarbeiter sind in Einrichtungen mit geringer Personalfuktuation ein großer Schatz. Sie kommen mit neuen Ideen, haben andere Perspektiven und entdecken mit „fremden Blick“ viele Alltagsroutinen, die nicht mehr hinterfragt wurden.

- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die zwei Jahre tätig sind, werden allein oder ggf. in einer Gruppe zu einem Bilanzgespräch eingeladen: Wie haben Sie die ersten Monate erlebt, was war enttäuschend, was war zufriedenstellend? Welche Empfehlungen geben Sie der Leitung? Was würden Sie tun, wenn sie Leiter wären?

Aufstieg

Die AVO des Bistums Hildesheim sieht für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach einer bestimmten Dienstzeit den Aufstieg in eine höhere Vergütungsstufe vor.

- Der Vorgesetzte gibt in einem persönlichen Gespräch eine deutliche Rückmeldung über die Leistungen und orientiert über seine weiteren Erwartungen. Gleichzeitig wird der Mitarbeiter gebeten, sich zu seiner eigenen beruflichen Perspektivplanung zu äußern.

Nach 15 Jahren

„Die besten Unternehmensberater sind die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“ (O. Claus). Diese Mitarbeiter haben Erfahrungen gesammelt, andere Kolleginnen und Kollegen kommen, Entwicklungen gehen sehen.

- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die länger als fünfzehn Jahre tätig sind, werden zu einem strukturierten Erfahrungsaustausch eingeladen.

Jubiläum

Jubiläen haben für viele Mitarbeitende Zäsur-Funktion. Sie sind gleichzeitig Anlass, zurückzublicken und sein eigenes Engagement (zu) würdigen zu lassen.

- In größeren Einrichtungen werden die Jubilare zu einer Würdigung eingeladen, die mit einem Erfahrungsaustausch verbunden wird.

Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungsgespräch

Jedem Mitarbeiter steht jährlich eine klare Rückmeldung für seine Leistungen und sein Engagement zu. Hier ist auch der Ort, an dem der Vorgesetzte vom Mitarbeiter ein individuelles Feed-back erbitten kann.

- In der Regel einmalig jährlich mit Vorbereitung durch einen Befragungs- bzw. Vereinbarungsbogen

Verabschiedungen und Trennungen

Sonderurlaub oder Elternzeit

Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, die Sonderurlaub bzw. Elternzeit in Anspruch nehmen, verlieren oft den Kontakt zur Arbeitsstelle und zum Arbeitsfeld. Sie werden dadurch von Entwicklungen abgekoppelt und ihre Kompetenz verringert sich. Durch ein „Kontaktprogramm“ mit unterschiedlichen Elementen kann die Problematik verringert werden.

- Einladung zu internen Fortbildungen
- Finanzierung von Fortbildungen
- Zusendung von Newslettern oder Betriebszeitungen
- Jährliches Kontakttreffen aller Beurlaubten
- Individuelles frühzeitiges Rückkehrgespräch mit Vorgesetzten und gegebenenfalls Personalleiter
- Personalgespräch nach Rückkehr an den Arbeitsplatz

Am Ende der Befristung

Die Zahl der befristeten Dienstverträge hat in den letzten Jahren auch im kirchlichen Dienst zugenommen. Eine Reihe dieser Dienstverträge wurden in unbefristete verwandelt. Für andere Mitarbeitende war es ein Engagement auf Zeit.

- Frühzeitiges Signal, ob der Vertrag verlängert bzw. verändert wird
- Gegebenenfalls Nennung der Bedingungen, unter denen er verändert wird
- Ausführliches Abschlussgespräch mit Vorgesetzten und gegebenenfalls Personalleiter
- Erstellung eines Zwischenzeugnisses und Überreichung des Dienstzeugnisses spätestens am letzten Arbeitstag
- Aushändigung der weiteren Unterlagen (Steuerkarte etc.)
- Angemessene Verabschiedung im Kreis der unmittelbaren Kollegen, gegebenenfalls mit allen Mitarbeitenden der Einrichtung

In Rente

Wenn Menschen in den Ruhestand gehen, haben sie häufig eine lange Zeit des Dienstes hinter sich gebracht. Sie haben sich Verdienste erworben. Mögen diese auch manchmal unterschiedlich bewertet werden, so ist die Verabschiedung in den Ruhestand ein Würdigungspunkt, der sorgfältig geplant werden muss.

- Frühzeitige Ankündigung über das Ausscheiden des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin
- Publikation der beruflichen Biografie gegebenenfalls mit Erwähnung besonderer beruflicher Verdienste
- Gestaltung einer Abschiedsfeier (Gottesdienst, Empfang oder ähnliches)
- Verabschiedung nicht nur durch den unmittelbaren Vorgesetzten, sondern z.B. durch den Einrichtungsleiter, den Personalchef oder ähnliche
- Überreichung eines Abschiedsgeschenkes

- Laudationes durch Vorgesetzte und Mitarbeitervertretung
- Miteinladung von Angehörigen
- Persönlicher Gruß an den ausgeschiedenen Mitarbeiter am Ende des Jahres (anlässlich des Weihnachtsfestes oder des Jahreswechsels)

Personenbedingte bzw. verhaltensbedingte Kündigung oder Auflösung

Kündigungen, die personenbedingt ausgesprochen werden, müssen kränken. Sie machen deutlich, die Einrichtung bräuchte eine Arbeitskraft, aber ausgerechnet deine ist nicht mehr gefragt. Auch wenn schuldhaftes Verhalten Ursache für eine personenbedingte Kündigung ist, sollte der Abschied entsprechend gestaltet sein.

- Klares und transparentes Gespräch über die Gründe der Trennung
- Gegebenenfalls Vermittlung einer Outplacement-Beratung
- Abhängig vom Anlass der Kündigung bzw. Auflösung: Verabschiedung im angemessenen Rahmen;
- gegebenenfalls nur durch den Vorgesetzten und Personalleiter - hier Erinnerungsarbeit leisten:
- Was ist trotz allem gelungen? Welche guten Erfahrungen hat man miteinander gemacht?
- Aushändigung des Zeugnisses
- Mit einem entsprechend zeitlichen Abstand (mindestens 6 Monate) Kontaktaufnahme. Was ist aus dem Mitarbeiter geworden? Wie sieht er die Angelegenheiten mit Abstand? Kann seitens der Einrichtung noch etwas für den Ausgeschiedenen getan werden?

Personenbedingte Kündigungen sind jeweils individuell zu betrachten. Einerseits darf der Dienstgeber keinerlei Hoffnungen auf eine Veränderung der Situation wecken, andererseits ist es ihm unbenommen auch eine problematische Situation begleitend und stützend zu realisieren.

Betriebsbedingte Kündigung oder Auflösung

Auch betriebsbedingte Kündigungen bzw. veranlasste Auflösungen stören oder zerstören im Extremfall berufliche Lebenswege und Karrieren. Sie machen deutlich: Das Wohl der Einrichtung (des „Betriebs“) wird über das persönliche Wohl des einzelnen Mitarbeiters gestellt. Betriebsbedingte Kündigungen betreffen meistens mehrere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitergruppen. Wenn deutlich ist, dass betriebsbedingt gekündigt werden muss, sind in einem relativ knappen Zeitraum (4 -- 8 Wochen) folgende Schritte notwendig:

- Kommunikation des Rahmens und der Kündigungsgrößen (wie viele Menschen in welchen Einrichtungen oder Abteilung) an Leitende, an Mitarbeitervertretung, an die interne Öffentlichkeit
- Brief an die Betroffenen, persönlich überreicht durch den unmittelbaren Vorgesetzten. Der Brief beinhaltet die Kündigung, das Angebot zum Gespräch und Vorschläge zu notwendig zu gehenden Schritten und Kompensationsangebote des Dienstgebers. Dieses Gespräch sollte seitens des Vorgesetzten eher etwas knapp gehalten werden. Es bedeutet für Mitarbeitende Schock. Man nimmt nur begrenzt wahr. Deswegen wird ein zweites Gespräch angekündigt und angeboten.
- Nach ca. einer Woche Gespräch mit einem Personalverantwortlichen und dem Vorgesetzten über die Kündigung, erneute Erläuterung (knapp und klar), Erläuterung der Kompensationsangebote (Outplacement-Beratung, Abfindung und ähnliches)
- Gegebenenfalls Gespräch unter Beteiligung der Mitarbeitervertretung
- Realisierung eines entsprechenden Outplacement-Programms
- Verabschiedung im Mitarbeiterkreis nach Wunsch des Betroffenen
- Klärung unter welchen Bedingungen der Mitarbeitende gegebenenfalls wieder eingestellt werden kann.
- Eventuell Follow-up-Gespräch nach einem Jahr: Wie hat sich der berufliche Lebensweg entwickelt? Wie sieht der Mitarbeiter aus Distanz die Trennung?

Exkurs

Instrumente zur Begleitung von Auflösungen können z.B. sein: Zielvereinbarungsgespräch mit verbindlichem Aktions- und Zeitplan, Bewerbungspläne, Wechsel-Coaching, Workshops (Wechselstrategien, Erschließung finanzieller Mittel etc.), interne und externe Hospitationen und Praktika, konkretisierte Fortbildungen mit Prognose hinsichtlich der Wirksamkeit, Sonderurlaub mit Rückkehrgarantie, Sonderurlaub mit teilweise oder zeitweisem Entgelt, interner Personalmarkt, Vertragshalbierung mit internem Übergang, Teilauflösungen, Abfindungen, Kredite zur Neuexistenzgründung, externe Outplacement-Unternehmen beteiligen, Kombination mehrerer Strategien.

Aus den Augen aus dem Sinn?

Seniorenkollegen

Ausgeschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Botschafter der Einrichtung. Sie berichten über ihre guten und schlechten Erfahrungen und sie berichten vor allem darüber, ob sie auch als Rentner im Blick bleiben.

- Jährliche Einladung zur Weihnachtsfeier
- Jährliche Einladung zu einem Workshop, um die Entwicklung der Einrichtung oder der Organisation im vergangenen Jahr zu erläutern
- Experten-Hearing: Ausgeschiedene Seniorenkollegen stellen ihre Erfahrungen und Kenntnisse für andere Einrichtungen oder für die eigene Einrichtung zur Verfügung

Familientätigkeit

Viele Mitarbeiterinnen (selten Mitarbeiter) scheiden aus dem Arbeitsverhältnis aus, um sich gänzlich der Familie zu widmen. Sie geben ihrem Lebensweg eine grundsätzlich andere Orientierung.

- Auch hier, wenn es machbar/akzeptabel ist, Angebot der weiteren Information über Newsletter, Betriebszeitung oder Gemeindebrief
- Mindestens drei Jahre lang Grüße zum Geburtstag oder anlässlich kirchlicher Feste

Mitarbeiter, die sich für die Familientätigkeit entschieden haben, können ihre beruflich erworbene Qualifikation häufig auch als Ehrenamtliche zur Verfügung stellen. Auch deshalb ist eine entsprechende Pflege" sinnvoll.

Gekündigt - und sonst nichts?

Mitarbeiter, denen gekündigt wurde, bleiben oft lange in innerer und äußerer Verbindung zu ihrem Unternehmen. Dies ist häufig mit Frust oder Ärgernis erfüllt. Manchmal gelingt es, anfängliche Enttäuschung umzuwandeln in ein konstruktives Verständnis. In jedem Fall bleiben sie Botschafter der Kirche und sie geben noch sehr lange Auskunft darüber, ob es gelungen ist, menschlich miteinander zu arbeiten und sich menschlich voneinander zu trennen.