

Personalentwicklung im Bistum Trier: Ein Blick in die Werkstatt

Qualifizierungsmaßnahmen und Selbstlernprozesse unterstützen den Weg hin zu einer Lernenden Organisation

Groß, H.-J. / Russell, Y.

1 Ausgangslage

Angesichts der gegebenen *gesellschaftlichen und kirchlichen Herausforderungen* stellt sich das Bistum Trier dem Veränderungsdruck und will den anstehenden Wandel gestalten. Die Bistumsleitung hat wesentliche Felder identifiziert, in denen Veränderungen anzugehen sind. Aktiv nach vorne schauend wird versucht, diesen Anforderungen mit einem „Multi-Projektmanagement“ der gegebenen Komplexität (Pastoral, Strukturen, Personal, Finanzen) Rechnung zu tragen¹. Manche meinen, man solle das Tempo der Entwicklung verringern oder Projekte nacheinander angehen. Damit unterschätzt man jedoch die Dynamik der Entwicklung, die eher eine höhere Geschwindigkeit verlangt². Von diesem Bezugsrahmen her denkend wird unmittelbar deutlich, dass personalentwicklerische Aktivitäten nur in engstem Verbund mit organisationsentwicklerischen Impulsen zu planen sind³. Zwei der zentralen Veränderungsprojekte seien hervorgehoben:

Im „Projekt 2020“ werden die durch Priestermangel, rückläufige Finanzen und abnehmende Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement geringer gewordenen Kräfte strukturell konzentriert: 389 pastorale Einheiten im Bistum Trier werden im so genannten „Strukturplan 2020“ neu umschrieben und zu 180 Einheiten zusammengefasst. Pfarreien und Pfarreiengemeinschaften machen sich dazu auf den Weg der Gemeindeentwicklung und erarbeiten alternative Szenarien für ihre Pfarrstrukturen⁴.

Im Hinblick auf die Herausforderungen, die auf die Pfarreien zukommen sowie im Hinblick auf die Erfordernisse weiterer Einrichtungen des Bistums, wurde korrespondierend dazu analysiert, dass sich im Dienste dieser „Haupt-Kunden“ der Verwaltung auch die Bischöfliche Behörde besser aufstellen muss⁵. Unter dem wichtigen Ziel der Kundenfreundlichkeit wurde in einem

¹ Dessoy, V., Wie muss sich die Fortbildung inhaltlich und organisatorisch aufstellen, damit sie einen Beitrag für die Zukunft der Kirche leisten kann? Vortrag zur Konferenz für berufsbegleitende Fortbildung im pastoralen Dienst 2005 in Osnabrück (unveröffentlichtes Manuskript).

² Ein Mitarbeiter hat ein schönes Beispiel gewählt, wie er die Veränderung empfindet: „Hier werden nicht im Stehen, sondern bei Tempo 100 die Sommerreifen abgenommen und die Winterreifen aufgezogen.“

³ Die berufspraktische Erfahrung zeigt ironischerweise, dass die Personalentwickler manchmal gar die heimlichen Organisationsentwickler sind und die Organisationsentwickler die heimlichen Personalentwickler. Zumindest haben beide Seiten hohe Erwartungen an die Lösungskompetenz der jeweils anderen Seite.

⁴ Zur ausführlichen Dokumentation des Projektes 2020 s. auch www.bistum-trier.de.

⁵ Holkenbrink, G., Vorwort des Bischöflichen Generalvikars, in: Bischöfliches Generalvikariat (Hrsg.)

Organisationsentwicklungsprozess angestrebt, die Verwaltung zu modernisieren, Arbeitsabläufe zu optimieren und damit eine bessere Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Das Bischöfliche Generalvikariat arbeitet nun nach dem Strukturprinzip einer „Matrixorganisation“. Sie ist charakterisiert durch ein Mehrliniensystem, in dem Zentral- und Strategiebereiche zusammenwirken. In den Zentralbereichen sind die verwaltungsbezogenen und pastoralen Arbeiten gebündelt. In den Strategiebereichen werden die strategischen Grundsätze entwickelt, die in der Gesamtorganisation wirksam werden sollen. Ein „Prozessdenken“ im Sinne von „Arbeitsketten“ in der Abfolge der geforderten Arbeitsschritte um eine (Dienst-)Leistung zu erbringen, will bisherige Arbeitsweisen, die eher an „Säulen“ ausgerichtet waren, elementar verändern. Eine „Strategiekonferenz“ soll bereits 2007 erste Aussagen zu einer Konzentration auf Schwerpunkte der kirchlichen Arbeit erbringen.

Es ist nicht vorgesehen, dass die beschriebenen Veränderungsprojekte einen endgültigen Abschluss finden. Vielmehr erscheint ein dynamisches, lernfähiges System notwendig, das den sich permanent verändernden Voraussetzungen, Strukturen und Aufgaben auch *nachhaltig* gerecht werden kann.

Diese Vorstellung wird in der Literatur im Begriff „Lernende Organisation“ zusammengefasst und meint ein System, welches sich in Bewegung befindet: Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume permanent an die neuen Erfordernisse anzupassen⁶.

2 Personalentwicklung einer Lernenden Organisation

Personalentwicklung wird heute als Zauberwort gehandelt. Sie soll Veränderungen und neue Verhaltensweisen den Akteuren nahe bringen sowie Lösungen für Mitarbeiterfragen bieten. Um die Erwartungen auf ein leistbares und realistisches Maß zurückzuführen, ist festzuhalten, dass sie sich im Verbund der anderen Funktionsfelder im Unterstützungssystem (insbesondere der Organisationsentwicklung, aber auch der Ausbildung, Berufseinführung und Beratung verschiedener Art) auf die expliziten und impliziten strategischen Ziele der Diözese ausrichten muss.

2.1 Strategische Personalentwicklung

„Strategische Personalentwicklung“ wird als systematisch gestaltender Prozess definiert, der es ermöglicht, „das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Organisationsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern“⁷. Hierbei wird der Anspruch deutlich, dass sich die Arbeit der Personalentwicklung sowohl als Dienstleitung für das Unternehmen als auch als Dienstleitung für die

„Das Bischöfliche Generalvikariat nach dem OE-Prozess 2006, Trier, 2006.

⁶ Argyris, C. & Schön, D.A., Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis. Stuttgart, 1999.

⁷ KGSt-Bericht Nr. 7/1994, S. 12 und KGSt-Handbuch Organisationsmanagement 1999, Kap. 6.

einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begreifen hat. In diesem Spannungsfeld, sowie im Spannungsfeld von zentraler und dezentraler Verantwortung (welche vor allem von den Führungskräften erwartet wird) hält das Bistum Trier ein breites Leistungsspektrum der Personalentwicklung bereit: Mitarbeitergespräche, Fort- und Weiterbildungsangebote, Supervision/Coaching, Qualitätszirkel, Personalberatung etc.⁸. Umfassendere Programme wie betriebliche Gesundheitsförderung, betriebliche Suchtprävention, Nachfolgeplanungen sowie familienorientierte Personalpolitik sind ebenfalls auf der Trierer Agenda.

2.2 Personalentwicklung einer Lernenden Organisation

Schneiden wir aber den Fokus der strategischen Personalentwicklung auf die Förderung und Unterstützung einer Lernenden Organisation zu: Hierzu liegen die Erfordernisse sowohl in der Sicherung und Weiterentwicklung fachlicher Kompetenzen⁹ als auch in einem organisational nachhaltigen Lernen¹⁰. Damit tritt neben der Vermittlung von Wissen in pädagogischer Hinsicht auch die Vermittlung von Selbstlernkompetenzen in den Vordergrund¹¹.

Zu diesen beiden Ansatzpunkten der Personalentwicklungsarbeit seien nachfolgend einige Beispiele aus dem Bistum Trier angeführt.

2.2.1 Qualifizierungsmaßnahmen

Bei der Vermittlung von Wissen befinden wir uns in einem ‚klassischen Geschäft‘ der Personalentwicklung: der Fortbildungsarbeit. Seit Ende der 90er Jahre dominiert in den Köpfen vieler Personalentwickler im katholischen und evangelischen Raum die Leitvorstellung, die Qualifizierungsaktivitäten müssen folgerichtig und konsequent „strategisch“ ausgerichtet sein. Die Bemühungen auf diözesaner Seite sind in unterschiedlicher Geschwindigkeit im Gange, wenn man die Entwicklung im deutschsprachigen Raum insgesamt anschaut. Die Zusammenarbeit untereinander ist in den letzten 15 Jahren – auch unterstützt von elektronischen Medien¹² – erstaunlich gewachsen. In Trier ist seit 1. November 2006 ein Strategiebereich „Personalplanung und Personalentwicklung“ für kirchliche Berufe etabliert worden. Der geforderte strategische Zuschnitt für die Planung der angestrebten Qualifikationen hat damit einen offiziellen strukturellen

⁸ Zur ausführlicheren Darstellung vgl. *Groß, H.J., Russell, Y.*, Wie die Strategie in die Personalförderung Einzug hielt. Skizze des Weges der Diözese Trier zu einer strategischen Personalentwicklung, Trier, 2003.

⁹ Dies würde im Falle einer ‚lernfähigen Organisation‘ schon als ausreichend bewertet.

¹⁰ *Dessoy, V.*, Gemeinsam „Seelsorge lernen“ lernen, in: *Köhl, G.* (Hrsg.), „Seelsorge lernen in Studium und Beruf“, 2006, 369-377.

Arnold, R., Personalentwicklung neu gedacht, Einführender Studienbrief im Rahmen des Fernstudiums Personalentwicklung. Kaiserslautern 2006.

¹¹ vgl. z.B. *Kellner, H.J.*, Informelles Lernen auf dem Vormarsch, in: *wirtschaft + weiterbildung* 10 (2006) 12.

¹² Die katholischen Fortbildner und Supervisoren haben seit 2001 ein sog. „Extranet“ untereinander aufgebaut. Passwortgeschützt stellt man sich gegenseitig „Werkstücke“ aus der eigenen Arbeit zur Verfügung. Auch für neue Fortbildner/-innen ist damit sehr schnell der aktuelle Wissensstand zugänglich. Damit ist auch ein Beitrag zur Professionalisierung der Fortbildner/-innen und Supervisoren/-innen gegeben.

Rahmen. Man kann sogar sagen, dass die Personalentwicklung jetzt „mit am Kabinetttisch sitzt“, da der Leiter des Strategiebereiches auch Mitglied der „Leitungskonferenz“ der Ressortleiter der Bischöflichen Verwaltung ist. Insofern sind keine aufwändigen Anstrengungen mehr zu vollbringen, an relevante Informationen für die Personalentwicklung zu gelangen. Sie ergeben sich jetzt einfach aus den alltäglichen Arbeitsvollzügen.

Das Bistum Trier hat seit den 50er Jahren alle Etappen der Entwicklungsschritte mitgemacht, wie die Qualifizierung von Mitarbeitenden ausgestaltet werden kann¹³. Dabei war *im pastoralen Bereich* der Verbund zu einer überdiözesanen Fortbildung, wie sie das Theologisch-Pastorale Institut (TPI) bieten konnte, seit der Gründung des Institutes 1971 fester Bestandteil diözesaner Aktivitäten.

In einem längeren Anlauf ist es jetzt im Dezember 2006 vor dem Hintergrund der diözesanen Veränderungen in Trier, Limburg und Mainz zu einem vorläufigen Abschluss einer *Neuausrichtung des Theologisch-Pastoralen Institutes* gekommen. Ein mit externer Unterstützung erstellter „Geschäftsplan“ hat den entscheidenden Durchbruch in den Eigenreflexionen der Trägerbistümer geschaffen. In aller Kürze seien hier die wesentlichen und markanten Punkte genannt, die das Profil künftig bestimmen:

- Als „Kunden“ des Institutes sind die Verantwortlichen in der Bistumsleitung (Bischof, Bischofsvikare als Leiter der Visitationsbezirke, Generalvikar, Strategiebereich 2 Personalplanung und Personalentwicklung sowie die Abteilung 1.2 Territoriale und kategoriale Seelsorge) identifiziert.
- Das Institut versteht sich als *Dienstleister* für diözesane Eigenaktivitäten. Es nimmt die unterschiedlichen Erwartungshaltungen der drei Trägerdiözesen auf und ergänzt sie durch eigene miteinander abgestimmte bedarfsorientierte Angebote. Die Programmsparten, für die die überdiözesane Ebene der beste Lernort darstellt, sind in neuer Weise miteinander vereinbart. Die Kontakte mit den diözesanen Verantwortlichen sowie mit den Berufsgruppen auch außerhalb von Kursmaßnahmen werden intensiviert und sind Alltag geworden.
- *Aufträge* der einzelnen Trägerdiözesen und *bedarfsorientierte Angebote* durch die Dozentinnen und Dozenten bestimmen die Leistungen des Institutes. Aufträge andere Diözesen werden aktiv eingeworben. Einzelne Dienstleistungen werden als abrufbare Leistungen für Diözesen bereitgestellt, die nicht im Trägerverbund sind.
- *Administrative* Aufgaben (Ziele, Personal, Finanzen, Organisation) und *operative* Aufgaben (Programmplaner in den Diözesen) werden stärker als bisher getrennt für die Arbeit im Verwaltungsrat.
- *Die Finanzierung der Institutsarbeit* berücksichtigt eindeutiger die Auslastung durch Teilnehmende aus den Trägerdiözesen und wird dadurch flexibler als eine durchgängige starre Orientierung an den Katholikenzahlen oder dem Kirchensteueraufkommen.
- *Der Webauftritt* nimmt die Nutzungsgewohnheiten der potentiellen Teilnehmerinnen und

¹³ vgl. Groß, H. J., Fort- und Weiterbildung von Seelsorgern, Würzburg 1988.

Teilnehmer auf (z.B. Anmeldung per E-mail; aufbereitete aktuelle Informationen über und zu den Kursen).

- Zwei *neue Dozentinnen bzw. Dozenten* sind 2004 und 2006 eingestellt worden. Neue Referentinnen und Referenten, die regelmäßig für das Institut arbeiten, wurden gewonnen.
- Das Institut hat 2006 ein neues Domizil in kircheneigenen Räumen der Diözese Mainz gefunden.

2.2.2 Selbstlernprozesse

Qualifizierungs- bzw. Fortbildungsmaßnahmen werden in der Personalentwicklungsarbeit einer Lernenden Organisation in zunehmendem Maße durch Angebote flankiert, die im weitesten Sinne *Selbstlernprozesse anregen oder aber unterstützen* sollen.

früher	heute
Defizit- und Anpassungsorientierung	Ganzheitlichkeit und Gestaltungsorientierung
Konsekutive, reaktive Ausrichtung	Potenzialorientierte und antizipierende Ausrichtung
Qualifikationslernen/ Wissensvermittlung	Kompetenzentwicklung- und management
Organisationsentwicklung	Lernende Organisation
Institutionalisierung – Differenzierung – Integration	Dezentralisierung und Selbstverantwortung
Lehren und Führen	Systemorientierung: Moderation betrieblicher Selbstorganisation

Abbildung 1: Die mehrfache Erweiterung des PE-Blicks¹⁴

Die zweite Spalte der Abbildung 1 macht deutlich, dass eine strategische Personalentwicklung auch Bedingungen schaffen und Angebote aufstellen muss, die den Mitarbeitenden helfen, sich selbst (und damit auch die Organisation¹⁵) weiter zu entwickeln und ihre Potenziale zur Entfaltung zu bringen¹⁶. Nicht mehr nur ‚Lehren und Führen‘ sind gefragt, sondern auch Lernen als selbst-referentieller Aneignungsprozess: selbstgesteuertes Lernen¹⁷.

Nachfolgend stellen wir einige *Angebote* dar, die selbstgesteuertes Lernen fördern sollen. Es sind Angebote, die z.B. Eigeninitiativen anstoßen, Problemlösungsprozesse begleiten und spezifische Lernblockaden ausräumen helfen¹⁸. Sie genügen dem oben aufgestellten *Anspruch der Nachhaltigkeit*, da es im weitesten Sinne immer um die Frage geht, wie Wandel, Veränderung und Optimierung stimuliert und unterstützt werden können. Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit verschmelzen dann auch pädagogische und ökonomische Ansprüche. Auf der administrati-

¹⁴ aus: Arnold, R. / Bloh, E., Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen – Einführung und Überblick, in: Arnold, R., Bloh, E. (Hrsg.). Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Hohengehren, 2006, 5-40, S. 9.

¹⁵ Dessoy, V., Gemeinsam „Seelsorge lernen“ lernen, in: Köhl, G. (Hrsg.), „Seelsorge lernen in Studium und Beruf“, Laub 2006, 369-377.

¹⁶ Arnold, R., Personalentwicklung neu gedacht, Einführender Studienbrief im Rahmen des Fernstudiums Personalentwicklung. Kaiserslautern 2006.

¹⁷ Arnold, R., Schüßler, I., Wandel der Lernkulturen. Ideen und Bausteine für ein lebendiges Lernen. Darmstadt, 1998.

Edelmann, W., Lernpsychologie. Weinheim, 1993, S. 424 f..

Für das pastorale Lernen bleibt es wichtig, dem Einzelnen Lern-Orte zu bieten, an dem er an seiner theologischen und spirituellen Identität arbeiten kann. Vor allem das überdiözesane Angebot soll hier wichtige Impulse setzen.

¹⁸ Zur genaueren Darstellung der zugrunde liegenden pädagogischen Konzepte vgl. Arnold, R., Personalentwicklung neu gedacht, Einführender Studienbrief im Rahmen des Fernstudiums Personalentwicklung. Kaiserslautern 2006.

ven Ebene wird zu überlegen sein, wie die finanzielle und zeitliche Förderung vor diesem Hintergrund aussehen kann.

Folgende Angebote der Personalentwicklung im Bistum Trier sind unter diesen Leitgedanken aufgestellt:

Mitarbeiterjahresgespräche:

Selbstgesteuertes Lernen bedeutet zunächst natürlich auch die Mitbeteiligung an der Festlegung der Lernziele. Mitarbeiterjahresgespräche¹⁹ sind dafür ein wichtiger Ort. In ihnen werden gemeinsam mit den Vorgesetzten Ziele erarbeitet, die den übergeordneten Zielen des Bistums aber auch dem gemeinsamen Erfolg und der persönlichen Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden dienen.

Nach einer Erprobungsphase wird das Mitarbeitergespräch seit 2002 verbindlich in den diözesanen Dienststellen und im Bischöflichen Generalvikariat durchgeführt. Seit 2004 probieren sich auch einige Pfarreien und Pfarreiengemeinschaften in der Durchführung dieses Personalentwicklungsinstruments.

Bislang standen folgende Aspekte im Fokus der Mitarbeitergespräche: Rückblick, Art und Weise der Zusammenarbeit, Ausblick und Vereinbarungen über zukünftige Arbeitsziele, Absprache über notwendige Unterstützungen bzw. Qualifikationen für die geforderten Leistungen. Die getroffenen Vereinbarungen werden in schriftlicher Form in einem Protokoll festgehalten, das bei beiden Gesprächsteilnehmern verbleibt.

Aufgrund der aktuellen Entwicklungen besteht nun auch die Möglichkeit, das Mitarbeitergespräch mit neuen Elementen anzureichern (z.B. *Innovation im eigenen Arbeitsfeld, Interessenbekundungen zur strategischen Personalplanung*). Ein neuer Leitfaden zur Durchführung der Mitarbeitergespräche, der diese Ideen aufgreifen und den Verantwortlichen vermitteln soll, ist derzeit in Arbeit.

Supervision und Coaching

Klassische Angebote zur Unterstützung von Selbstlernprozessen sind Supervision und Coaching. Sie helfen, die eigene Arbeit und/oder Rolle differenziert in den Blick zu nehmen und kritisch zu reflektieren. Seit 1980 stehen daher sowohl interne als auch externe Supervisorinnen bzw. Supervisoren und Coaches zur Verfügung, die über die Personalentwicklung gezielt angefragt werden können.

Kollegiale Praxisberatung („Fallarbeit“)

Bereits seit 1988 sind im Bistum Trier „Arbeitsgemeinschaften“ in der Berufseinführung der Pastoral- und Gemeindereferenten als kollegiale Praxisberatung mit einer entsprechenden metho-

¹⁹ Zum Überblick vgl. z.B. Hofbauer, H., Winkler, B., Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, München, 1999. oder Jetter, F., Skrotzki, R. (Hrsg.), Handbuch Zielvereinbarungsgespräche, Stuttgart, 2000.

dischen Form in acht aufeinander folgenden Schritten eingeführt²⁰. Der Nutzeffekt liegt für die Teilnehmenden darin, selbständig problematische Situationen lösen zu können. Er ist so offensichtlich, dass sie bereitwillig und aus eigenem Antrieb diese kollegiale Lernform mit oder ohne externe Moderation in Abstimmung mit den Verantwortlichen in der Behörde oder in Selbstorganisation auch gerne nutzen, wenn sie schon lange im pastoralen Dienst arbeiten.

Netzwerkprogramme

Eine weitere Form der kollegialen Unterstützung ist die Netzwerkarbeit²¹: Dazu treffen sich Kolleginnen und Kollegen, die zwar in unterschiedlichen Arbeitsbereichen oder Dienststellen tätig sind, jedoch an verwandten Aufgabenstellungen arbeiten. Erfahrungen werden ausgetauscht, Kompetenzvorsprünge einzelner zielführend eingebracht und Probleme gemeinsam gelöst. Ein erfolgreiches Beispiel dafür sind z.B. die so genannten *Ausbilderkreise*: Seit 2002 nutzen alle Ausbilderinnen und Ausbilder dieses Netzwerk, um Erfahrungen auszutauschen und den Ausbildungsprozess im Bistum Trier zu optimieren.

Konfliktmanagement

Viele Lernblockaden beruhen auf zwischenmenschlichen Reibungen und Meinungsverschiedenheiten. Kommunikationsflüsse werden durch Konflikte gestoppt und damit Informationen als Lerngrundlage vorenthalten. Personalentwicklung sollte daher auch Hilfestellungen für die konstruktive Lösung von Konflikten vorhalten. Dies geschieht im Bistum Trier, indem sowohl interne als auch externe Mediatoren angefragt werden können.

Neben den bereits aufgestellten Angeboten sind im Bistum Trier für das Jahr 2007 *weitere Angebote in Planung*:

Hospitationen

Hospitationen sind Besuche oder Gasttätigkeiten in anderen Arbeitsfeldern. Sie helfen, die eigene berufliche Alltagsroutine zu durchbrechen und in anderen kirchlichen Arbeitsfeldern neue Erfahrungen zu sammeln. Die gewohnte Arbeit kann aus einem anderen Blickwinkel und in einem größeren Sinnzusammenhang betrachtet werden. Dies wiederum kann dabei helfen, das eigene Tun weiter zu entwickeln. Die Vorbereitung/Organisation, Begleitung und Evaluation von Hospitationen soll daher in die Angebotspalette der Personalentwicklung aufgenommen werden.

Fachberatungen

²⁰ Vgl. Köhl, G., Lern-Ort Praxis. Ein didaktisches Modell, wie Seelsorge gelernt werden kann. Münster 2003, 312-320.

²¹ Albrecht, H., Umgang mit Lernwiderständen, in: Köster, R., Oelker, H. (Hrsg.) „Lernende Kirche“, München, 149-154.

Oft sind es ganz konkrete Fragen und Probleme, die im beruflichen Alltag den Arbeitsfluss und die persönliche Kompetenzentfaltung behindern. Können auch die Kolleginnen und Kollegen nicht helfen, ist guter Rat teuer. Fachberatungen sollen in solch einem Fall, schnelle und unkomplizierte Hilfe bieten. Experten (z.B. im EDV-Bereich oder zu Sekretariatsfragen) sollen zu bestimmten Sprechzeiten als Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner für konkrete Anliegen zur Verfügung stehen.

Ideenmanagement

Ein klassisches Instrument zur Animation von Suchbewegungen und zur Stimulation von Eigeninitiative und Kreativität ist das Ideenmanagement. Ziel des Ideenmanagements ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über eine in Aussicht gestellte Belohnung zu motivieren, ihre Kenntnisse, Ideen und Erfahrungen in Form von Verbesserungsvorschlägen zielführend zukommen zu lassen. Nicht nur Kritikpunkte und Probleme sollen markiert, sondern zugleich auch konkrete Lösungen vorgetragen werden.

Für das Bistum Trier ist geplant, zunächst innerhalb der Bischöflichen Behörde ein solches Ideenmanagement zu implementieren. Die Steuerung des Ideenmanagements ist im Strategiebereich „Ziele und Entwicklung“ angedacht.

Strategische Planung im Bereich territorialer und kategorialer Pastoral („Pastoralplan“)

Bei der hier vorzustellenden Form wird das Ineinander von personal- und organisationsentwicklerischen Aktivitäten besonders deutlich. Das zu etablierende „Prozessdenken“ in der Bischöflichen Behörde wird Folgewirkungen auch für die pastorale Arbeit vor Ort haben. Am Beispiel der künftig geforderten Qualität pastoraler Planung sei dies an der folgenden Skizze telegrammartig erläutert (s. Abbildung 2). *Ziel ist es, mit Hilfe interner Moderatoren zu realistischen Planungsgrundlagen für Pastoralpläne für überschaubare Zeiträume von etwa 3 bis 5 Jahren zu kommen.* Sie werden zugleich Grundlage für die notwendige integrierte Unterstützung (Personal / Finanzen / Immobilien / Programme / Projekte / Aktivitäten) durch die Behörde sein²². Die Tabelle gibt eine gesamtplanerische Schau aus der Sicht der Bistumsverwaltung Trier wieder.

²² Genau diese Aufgabe hat sich die „neue Trierer Behörde“ gestellt. Im Zentralbereich 1 „Pastoral und Gesellschaft“ ist eine Abteilung 1.2 „Kategoriale und territoriale Seelsorge“ geschaffen worden, die pastorale und personelle Entwicklung integriert bedenkt und auf dieser Grundlage die geforderten Entscheidungen fällen und notwendige Unterstützungsmaßnahmen auf den Weg bringen wird.

	Vorbereitung + Analyse	Konzeption + Bewertung	Ergebnissicherung + Umsetzung
Beschreibung der Ausgangssituation (Aktivitäten, Zuständigkeiten, Schnittstellen)	Beratung für Pastoralplanung / Planungen zur strategischen Entwicklung wird angefragt bei Zentralbereich 1 ‚Pastoral und Gesellschaft‘, Abt. 1.2 ‚Territoriale und kategoriale Seelsorge‘ im Sinne eines allgemeinen Portals für Anfragen	Bearbeitung und Aufbereitung der Ziele, der Aufgaben und Ressourcen; Entscheidungsfindung	Planerische Aufbereitung der Ergebnisse Treffen von Vereinbarungen
	Erstkontakt Pfarrer/Dechant + Steuerungsgruppe + Entwicklungsberater	Strategische Planungsvorstellungen der Bistumsleitung sind berücksichtigt	Überprüfung u. Anpassung alle 3 Jahre; Überprüfung alle 6 Jahre durch Visitation Strategische Entwicklungsplanung liegt vor
	Zuständig: Abt. 1.2 ‚Territoriale u. kategoriale Seelsorge‘ u. Arbeitsbereiche 1.1 ‚Strategie- und Organisationsentwicklung‘ und 1.2 ‚Projektentwicklung‘		Zuständig: Pfarrer / Dechant
	Vorhandener Datenbestand in der Behörde wird aufgenommen und aufbereitet (Personal, Finanzen, Immobilienbestand etc.)		Ergebnisse werden dokumentiert und in neue Wissensdatenbank der Behörde eingestellt
	Schnittstellen: Zentralbereich 1 ‚Pastoral und Gesellschaft‘ + Strategiebereich 1 ‚Ziele und Entwicklung‘ + Strategiebereich 2 ‚Personalplanung u. -entwicklung‘		Schnittstelle: Abt. 1.2 ‚Territoriale u. kategoriale Seelsorge‘
Output/Input (Mengen, Kosten, Mitarbeiter)	35 Dekanate 180 Pfarreiverbände Alle kategorialen Dienststellen Andere kirchl. Dienststellen (z.B. Schulen)	Vorab-Treffen → Klausur 1 → Nachbereitung → Klausur 2 → Nachbereitung → Klausur 3 → Umsetzung	
	Vorbereitung 3 Beratungseinheiten x 1 Tag	0 3,5 Tage; Einsatz von 1 oder 2 Beratern	
	Gemeindeberatung Kirchliche Organisationsberatung Externe Stellen	Pfarrer / Hauptamtliche / wichtige Ehrenamtliche / PGR / Dechant + Steuerungsteam	Pfarrer / Hauptamtliche / wichtige Ehrenamtliche / PGR / Dechant + Steuerungsteam
	Visitationsbericht Checklisten IST-Stand Zur Verfügung gestellt von Strategiebereich 1 ‚Ziele und Entwicklung‘ bzw. Prozess	Methodische Elemente können sein: ○ Potentialanalyse ○ Portfolio-Technik ○ Balanced Scorecard als Pilotmaßnahme. In ○ Mitarbeiterjahresgesprächen werden Zielvorstellungen aufgegriffen und konkrete Aufgabenstellungen für den einzelnen Mitarbeitenden neu justiert. Lernziel ist, Veränderungsprozesse als Leiter mit dem Leitungsteam zu steuern und abgesprochene Projekte umzusetzen	
Veränderung zu heute (Instrumente, Technik, Arbeitsweisen)	STRATEGISCHE ANALYSE wird erarbeitet: Blick auf Umwelt, „Anspruchsgruppen“, „Konkurrenten“ und auf andere kirchliche Einrichtungen und Akteure im kategorialen Bereich, relevante nichtkirchliche Akteure (Sozialamt, Betriebe, Einrichtungen) Explizites pastorales Handeln wird erkennbar, das kommunizierbar und überprüfbar wird. Kostenstruktur ist bekannt für die bisherigen Programme und Produkte	Blick wird auf interne Potentiale und Schwächen und resultierende Kernkompetenzen gerichtet; ZUKUNFTSGESTALTUNG wird mit strategischem Profil angegangen: ○ Leitvorstellung / Angebotsstruktur für alte und neue Produkte/Programme i. S. einer Strategie der Konzentration ○ Relevanten Leistungsprozessen kirchlicher Akteure (z.B. Angebote für Familien) sind identifiziert ○ interne Potenziale und Ressourcen sind stärker genutzt– ○ in strategischer Absicht sind formuliert bzw. entwickelt: Chancen + Risiken – mögliche strategische Optionen – Entwicklung eines pastoralen Strategiekonzeptes – Schlussfolgerungen und Entscheidungen	

Abbildung 2: *Strategische Entwicklung als Lernprozess für Pfarreiengemeinschaft und Dekanat*

Die Erstellung dieser Pläne wird als Großprojekt für die Bistumsverwaltung verstanden, in dem Dekanate, Pfarreiengemeinschaften, kategorialen Seelsorgestellen und andere kirchliche Einrichtungen zu einer neuen Planungsgrundlage für ihre Arbeit auf dem Hintergrund vorgängiger strategischer Überlegungen kommen. Die Entwicklung der Strategie wird im Sinne von Henry Mintzberg²³ als gemeinsamer „Lernprozess“ der Beteiligten verstanden.

Abbildung 2 lässt sich von links nach rechts und von oben nach unten lesen.

In der *Kopfleiste* der Tabelle („Prozessabschnitte“) sind die Entfaltungsschritte für die einzelnen Planungsschritte auf dem Weg zu einer Strategieentwicklung vor Ort beschrieben: (1) Vorbereitung und Analyse der Ausgangssituation, in der man sich vorfindet. (2) Konzeption und Bewertung der vorgefundenen Ergebnisse. (3) Ergebnissicherung und Umsetzung, um neue Wege in einem neuen Planungsrahmen gehen zu können.

In der *vertikalen Sicht* werden für jeden Prozessabschnitt jeweils beschrieben: (1) welche Aktivitäten, Zuständigkeiten und Schnittstellen zu beachten sind („Beschreibung der Ausgangssituation“), (2) welche Zahlenrelationen und welche formalen und methodischen Aspekte zu beachten sind („Output/Input“) und (3) welche Veränderungen im Bereich der Instrumente, Arbeitsweisen, Strategiewerkzeuge und im Abgleich zur Ausgangssituation zu erwarten sind („Veränderungen zu heute“).

Diese Art der Pastoralplanung muss stets von der theologischen Einsicht geprägt sein, dass im Bereich der Pastoral wir Kirchenleute nicht selbst die „Machenden“, die „Hersteller“ oder „Erzeuger“ im aristotelischen Sinne der „ποίησις = poiesis“ sind, sondern auch das planerische Handeln ein geistliches Handeln ist. Kirche ist aber *auch* Organisation und gehorcht damit auch weltlichen und damit sozialen Gesetzmäßigkeiten, wenn Menschen miteinander gemeinsame Ziele erreichen wollen. Sie ist eigentlich und wesentlich aber ein geistliches Ereignis.

²³ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien, 1999.

3 Zusammenfassung und Ausblick

In der Zusammenschau sei festgehalten: In einem sich ständig wandelnden Arbeitsumfeld und einer lernenden Organisation sollte die Personalentwicklung die Bedeutung von Selbstlernprozessen stärker in den Blick nehmen. Dabei ist zu beachten: Selbstlernprozesse können Qualifizierungsmaßnahmen nicht ersetzen – genauso wie Fortbildung das selbstorganisierte Lernen nicht ersetzen kann. Vielmehr spielen sich die beiden Wege des Lernens einander zu und stellen in ihrem Schulterschluss wichtige Säulen für eine strategische Personalentwicklung in einer lernenden Organisation dar. Ihre Ausgestaltung bedeutet eine immer wieder zu reflektierende Herausforderung für die Organisation. Verantwortlichen der Personalentwicklung kommt dabei die Rolle der Berater und Assistenten mit folgenden Arbeitsschwerpunkten zu: Qualifizierungsmaßnahmen sind in zunehmendem Maße strategisch auszurichten. Instrumente der Personalentwicklung, wie sie z.B. im zweiten Teil dieses Beitrages beschrieben wurden, sind kontinuierlich auf ihre nachhaltige Wirksamkeit zu überprüfen und entsprechend zu verändern und zu ergänzen.

Bei alledem müssen die *Interdependenzen zu Organisationsstruktur, -kultur und -kommunikation* im Auge behalten werden:

Die *Struktur* einer Matrixorganisation ist eine gute Grundlage für eine Lernende Organisation. Aufgaben sollen nicht mehr im eigenen Spezialgebiet neben-einander, sondern beteiligungsorientiert im Mit-einander bearbeitet werden. In der Bischöflichen Verwaltung ist darüber hinaus geplant, ca. 20% der Aufgaben in projektorientierten Arbeitsformen aufzustellen. Ebenso sieht es mit den Anforderungen in der neuen Pfarreienstruktur aus: Verdichtete Zusammenarbeit wird durch die Notwendigkeit des aufgabenorientierten Arbeitens forciert. Diese Verdichtung von Kooperation und Kommunikation kann ebenfalls organisationales Lernen fördern.

Zur Frage der *Organisationskultur*: Überflüssige Steuerung sollte losgelassen, Selbsterschließungs- und Suchbewegungen angestoßen und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern etabliert werden²⁴. Als kulturprägende Akteure sind dabei vor allem die Führungskräfte gefragt²⁵. Dies verdeutlicht nochmals das bereits angesprochene Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Verantwortung, in dem Personalentwicklung hineingestellt ist.

Nicht zuletzt sollten die organisationsinternen *Kommunikations- und Informationsprozesse* dia-

²⁴ Rolf Arnold spricht in diesem Zusammenhang von „pädagogischer Gelassenheit“, die eine Grundvoraussetzung dafür darstelle, „um die durch die Selbstorganisationskräfte der Lernenden bedingte Unvorhersehbarkeit des Lehr-Lern-Geschehens nicht als Belastung wahrzunehmen (...) sondern als notwendige Voraussetzung und Chance für ein nachhaltiges Lernen (...)“ Arnold, R., Schüßler, I., Wandel der Lernkulturen. Ideen und Bausteine für ein lebendiges Lernen. Darmstadt, 1998. S. 83.

²⁵ Jung, W., Vom lernenden Unternehmen in Umbruchzeiten, in: Hirzel, Leder & Partner (Hrsg.) „Die dynamische Organisation“, Wiesbaden, 1996, 275-293.
Conrad, P., Mitarbeiterführung in der lernenden Unternehmung, in: Arnold, R., Bloh, E. (Hrsg.). Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Hohengehren, 2006, 159-171.

logorientiert aufgestellt sein und müssen im Hinblick auf leichte Verfügbarkeit, hohe Transparenz und Effizienz kontinuierlich überprüft und gepflegt werden²⁶. Hierbei stellt insbesondere die Einbindung der Pfarreien / Pfarreiengemeinschaften und externen Dienststellen eine große Herausforderung dar, wenn der Informationsfluss nicht nur top-down sondern auch bottom-up erfolgen soll.

Mit dem Zielfoto, in den nächsten Jahren auch korrespondierende Wissensmanagement-Systeme zu etablieren oder zumindest zu erproben, wären die wichtigsten Voraussetzungen für eine lernende Organisation geschaffen²⁷. So könnte der „Versäulung“ in der Steuerung der einzelnen Handlungsfelder entgegengewirkt werden, weil alle dazu Berechtigten auf die gleiche Datenbestände zurückgreifen können und vorgeschrieben wird, alle relevanten Interventionen auch zu dokumentieren.

²⁶ Gronemann, S., Thelen, T., Information als Erfolgsfaktor für Veränderungen, in : *Hirzel Leder & Partner* (Hrsg.) „Die dynamische Organisation“, Wiesbaden, 1996, 345-352.

²⁷ Severing, E., Wissensmanagement – durch Management-Wissen?, in: *Arnold, R., Bloh, E.* (Hrsg.). *Personalentwicklung im lernenden Unternehmen*, Hohengehren, 2006, 137-158.