

# Personalentwicklung und Veränderungsmanagement in der Kirche

Groß, Hermann Josef & Russell, Yvonne

## Theoretische Überlegungen und Praxisbeispiele aus dem Bistum Trier

### 1. Das Zusammenspiel zwischen Organisations- und Personalentwicklung

Zahlreiche Referate und Instanzen der Kölner Bistumsverwaltung sind im Laufe der Jahre nach dem Krieg insbesondere durch die *Initiative einzelner* engagierter Köpfe entstanden. So berichtet der ehemalige Kölner Generalvikar Norbert Feldhoff 2005 in einem Beitrag für die Herder-Korrespondenz<sup>1</sup> mit einem resümierenden Blick auf seine langjährige Amtszeit als Leiter der Erzbischöflichen Behörde. Er beobachtet keine systematische, geplante Entfaltung, sondern konstatiert eher eine Entwicklung, die von Zufälligkeiten und günstigen Konstellationen, von starken Personen und überzeugenden Ideen geprägt war.

Vergleichbare Entwicklungen kirchlicher Verwaltungsstrukturen finden sich in den meisten deutschen Diözesen. Natürlich haben auch die seit Anfang der 70er Jahre plötzlich vorhandenen *finanziellen Mittel* vor allem zu einem Schub in der Personalausstattung und der Ausweitung der Stellenpläne geführt, die alle bis dahin gekannten Dimensionen der Beschäftigung nichtpastoralen Personals gesprengt haben<sup>2</sup>. Und natürlich hat die verstärkte *Professionalisierung* in den außerkirchlichen Bereichen in den ihnen entsprechenden kirchlichen Handlungsfeldern Caritas, Diakonie, Erziehung, Beratung und (Erwachsenen-)Bildung folgerichtig eine langjährige Entwicklung zu einer – lange unterschätzten – starken „Organisationsförmigkeit“ kirchlichen Lebens eingeleitet. Professionelle Organisationen verfügen über: (1) ein klares Programm, (2) eindeutige Handlungsziele und (3) materielle und personelle Ressourcen, die den vereinbarten Zielen entsprechen. Ein effizienter und effektiver Einsatz dieser Ressourcen wird zu einer vordringlichen Aufgabe arbeitsökonomischen Vorgehens, um die Ziele zu erreichen. Organisationen dieser Art verlangen klare und schlanke Leitungsstrukturen mit geklärten Verantwortlichkeiten für erwartete Leistungen<sup>3</sup>. Dieser „Schub der Organisationslogik“<sup>4</sup> hatte vor der verfassten Kirche bereits den Caritas-Bereich und die Diakonie erreicht. Nur wer sich so straff organisiert, bekommt öffentliche Gelder und kann qualifizierte Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter gewinnen und sie angemessen bezahlen. Zu einer solchen Ausrichtung passt dann auch eine Vergütungsform, die besondere Leistungen über das Grundgehalt hinaus gesondert vergütet. Der „Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst“ (TVöD) hat ja erstmals solche Elemente der Bezahlung eingeführt. Im kirchlichen Bereich tun sich Dienstgeber und Dienstnehmer gemeinsam schwer mit einer stringenten, nicht allzu aufwändigen Umsetzung dieses Ansatzes<sup>5</sup>.

Berufliche Fortbildungsaktivitäten mannigfacher Art und „spirituelle Rüstzeiten“ für *einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* haben früher *die* zentrale Rolle gespielt, um die Akteure auf dem fachlichen Entwicklungsstand zu halten. Nach Abschluss der Maßnahme blieb für den Einzelnen die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse als der „garstige Graben“ übrig. Auch die anderen Mitbrüder oder Berufskolleginnen und -kollegen zu gewinnen und den oder die Vorgesetzte/n von „neuen Wegen“ zu überzeugen, blieb und bleibt den einzelnen überlassen. Aber was entspricht nun als konzeptionelle Leitvorstellung für den Qualifikationsbedarf dem aktuellen Entwicklungsstand der „Organisation Kirche“? Unsere Antwort aus

<sup>1</sup> Feldhoff, N., Pastoral geht nicht ohne Geld, in: Herder-Korrespondenz 58 (2004) 16-20.

<sup>2</sup> Schnabel, H.: Budgetierung in der Kirche: Eine empirische Analyse im Bistum Trier 1972-1988. Schulz-Kirchner-Verlag. 1992.

<sup>3</sup> Vgl. Hauschildt, E., Organisation der Freiheit. Evangelisch Kirche sein verändert sich. Referat bei der 6. Tagung der 10. Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland am 5.11.2007 in Dresden, Manuskript S. 4.

<sup>4</sup> A.a.O.

<sup>5</sup> Vgl. die lfd. aktuellen Diskussionen im Bereich der KODA (Kommission zur Ordnung des diözesanen Dienst- und Arbeitsrechtes) und der Mitarbeitervertretungen in den Diözesen. Ein überzeugendes – von Seiten der Dienstgeber und Dienstnehmer – geteiltes Muster; ist derzeit im kirchlichen Bereich noch nicht bekannt.

den beruflichen Erfahrungen seit 2004 lautet: *Die Ausgestaltung eines guten kirchlichen Veränderungsmanagements bedarf einer Personal- und Organisationsentwicklung, die eine strategische Wende vollzogen hat*<sup>6</sup>.

Ein neues „Aufgaben-Management“, das auf die Wirkungen beruflichen Handelns schaut und genau in der Mitte zwischen „Organisation“ und „Personal“/„Person“ platziert ist, dient als Leitvorstellung dafür, woran die anfallende berufliche Arbeit ausgerichtet werden kann. Was waren und sind unsere Absichten? Welche Resultate haben wir erzielt? Was sind unsere Zielvorstellungen? Haben wir schon eine Strategie? Woran können wir erkennen, dass wir gut gearbeitet haben (an welchen Zahlen – Daten – Fakten)? Wieweit sind wir vorangekommen auf dem verabredeten Weg, den wir – unsere mittelfristige Strategie vor Augen – eingeschlagen haben? Stehen Aufwand an Zeit und Ressourcen (Personen, Finanzen) in einem angemessenen Verhältnis zum Ertrag?

Eine vorgängige mittelfristige (pastorale) Planung der Ziele und Wege der Bewältigung der Aufgaben i. S. einer strategischen Ausrichtung der Arbeit ist politisch erwünscht und wird durch entsprechende Entwicklungsberater unterstützt. Ein abgestimmter Personaleinsatz wird angestrebt, angemessene Qualifizierungen gesucht, gezielte Maßnahmenpakete für Unterstützung ausgearbeitet, logistische Fragen zum Beispiel im Zusammenwirken mit dem Büro und dem technischen Zusammenspiel der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. der Zeitplanung) besprochen. Spirituelle Auszeiten, Zeiten des Gebetes und der geistlichen Reflexion helfen bei der Bewältigung anstehender Veränderungsprojekte. „Konzertierte Maßnahmenpakete“ wie Coaching-Unterstützung, Teamentwicklung, ausgelöst durch Steuerungsverantwortliche auf Bistumsebene sowie durch Eigeninitiative der pastoralen Teams oder der/des Vorgesetzten, lehnen generelle Leitvorstellungen herkömmlichen Zuschnitts ab, man könne Personalentwicklung weiterhin wie einen „offenen Markt“ organisieren. Danach würde sich jeder weiterhin nach eigenem Ermessen an angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen bedienen, wie er persönlich es für richtig hält, ohne dass es abgestimmte Aktionen i. S. einer qualitätsbezogenen Entwicklung für alle Beteiligten einer Organisationseinheit gibt.

Viel Aufwand wird betrieben, um eine beteiligungsorientierte Steuerung solchen planerischen Vorgehens zu erreichen. Es geht um Maßnahmen zur Unterstützung der Akteure vor Ort, ganz gleich in welchen Organisationseinheiten sie tätig sind: Pfarreien und Pfarreiengemeinschaften, kategoriale Dienste, Dekanatssebene, in Bistumseinrichtungen jedweder Art.

Ist diese Entwicklung einer strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung zwangsläufig so gekommen? Und kann man sagen, dass die strategische Ausrichtung die am höchsten vollendete Form des Paradigmas der „Entwicklung“ von Einzelnen, Teams und ganzen Organisationen bzw. Organisationseinheiten ist?

Wir glauben, dass jeweils „Passungen“ erforderlich sind zwischen den gegebenen Aufgaben, der Arbeitsorganisation, dem Personal und den Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Insofern gibt es nicht die modernste oder beste Form, sondern die jeweils passende und damit die am meisten geeignete Ausprägungsform dieser Unterstützungsleistungen für die Organisation und die Mitarbeitenden. Strategische Personalentwicklung setzt natürlich strategische Personalarbeit, die integriert denkt und agiert, voraus<sup>7</sup>.

Wenn wir in einem Zeitraffer versuchen, die wesentlichen Passagen und Passungen zusammen zu fassen, so kristallisieren sich die Cluster der Abbildung 1 heraus. Sie folgen einer inneren Logik, die die Ausprägungsform der Personalentwicklung in Beziehung setzt zu dem Reifegrad der Organisation und der Personalentwicklung.

---

<sup>6</sup> Der permanente Einwand in kirchlichen Kreisen – katholisch wie evangelisch gewendet – lautet: Lassen wir uns damit nicht zu sehr mit dem ökonomischen Denken ein? Wo bleiben die berufliche Identität des Einzelnen und der Anspruch des einzelnen Mitarbeiters bzw. der einzelnen Mitarbeiterin auf eine adäquate Qualifizierung und Weiterentwicklung? Wir glauben, dass diese Diskussion nicht zwischen „Person“ und „Personal“ unterscheidet. Während der Focus „Person“ mehr den Einzelnen in der Organisation in den Vordergrund rückt, stellt der Focus „Personal“ die Ziele und die resultierenden Aufgaben der Organisationseinheit in den Vordergrund. Wir glauben weiterhin, dass bei Einwänden diesen Zuschnitts nicht genügend zwischen „Kirche im theologischen Sinne“ und Kirche als „Organisation“ unterschieden wird, die unter den Bedingungen von Raum und Zeit und Finanzen arbeiten muss.

<sup>7</sup> Dieses Zusammenspiel zu diskutieren ist notwendig und wirklich spannend, da eine Personalarbeit diesen Zuschnitts sachlogisch einer veränderten Personalentwicklung vorausgeht. Eine genauere Erörterung des oszillierenden Zusammenwirkens dieser beiden Instanzen ist einer weiteren Publikation vorbehalten.

Perspektivenweitung	Korrespondierender Ansatz der PE	Kommentar zu den sich ändernden Entwicklungsstufen (Dominante)
<b>Person</b>	Keine oder gelegentliche Fortbildung; eher zufällige Fortbildung	Fortbildungsaktivitäten werden entweder nicht benötigt oder finden eher beliebig statt. Der Bezug zum Beruf ist in der Regel nur passager gegeben. Dem Einzelnen bleibt freigestellt, wie er seine Aufgabe erledigt. Keine zentrale Fortbildungsinstanz erforderlich. <i>Leitsatz: Fortbildung ist in der Regel folgenlos und eine schöne Nebenbeschäftigung abseits der beruflichen Alltagsroutinen.</i>
<b>Person und Beruf</b>	Fortbildung (intern und extern)	Der Bezug zwischen Person und Beruf wächst. Fortbildungsinstanz als Anbieter von Kursen und Seminaren <i>Leitsatz: Der einzelne Berufsträger entscheidet allein, wie er seine Arbeit erledigt. Fortbildung kann manchmal einen Beitrag zu Verbesserungen leisten.</i>
<b>Person(al) und Beruf und Handeln</b>	Personalförderung	Unterstützungsangebote beschränken sich nicht mehr nur auf Fortbildung. Weitere Instrumente der Personalförderung bzw. -entwicklung halten Einzug: Mitarbeitergespräche, Coaching, Mediation, Teamentwicklung etc. Meist auf Initiative des Mitarbeiters finden Einzelmaßnahmen im Betrieb statt. Der Ertrag wird daran gemessen, ob sich veränderte i. S. von verbesserten Arbeitsergebnissen zeigen. <i>Leitsatz: Die/der Vorgesetzte interessiert sich für die berufliche Qualifizierung der Mitarbeitenden. Sie/Er sieht den Mitarbeiter als „Personal“.</i>
<b>Person(al) und Beruf und Handeln und Laufbahn</b>	Personalentwicklung	Neben Fortbildungsmaßnahmen greift das Paradigma der „Entwicklung“ Raum (Nachfolgeplanung, Laufbahnplanung, Potential-Erkennung). <i>Leitsatz: Der Mitarbeiter erwartet, dass erfolgreiche absolvierte Maßnahmen zum beruflichen Aufstieg beitragen.</i>
<b>Person(al) und Organisationseinheit</b>	Systemische Personalentwicklung	Systemischer Aspekt im Sinne des erwarteten Nutzens für die Organisationseinheit rückt in den Vordergrund. <i>Leitsatz: Der/die Vorgesetzte analysiert den Qualifizierungsbedarf sowohl mit Blick auf sein/ihr Personal als auch mit Blick auf die Bedarfe ihrer/ seiner Organisationseinheit.</i>
<b>Person(al) und Gesamtorganisation (Bistum)</b>	Strategische Personalentwicklung	Es gibt zentrale mittel- und langfristige Ziele der Organisation sowie Vorgaben der Leitung, wie Arbeit zu erledigen ist. Die Ausführung ist an Standards ausgerichtet. Es gibt eine Unternehmensstrategie! <i>Leitsatz: Organisationseinheiten und deren Personal entwickeln sich mit Blick auf die Unternehmensstrategie. Der/die Vorgesetzte übernimmt dabei in seiner/ihrer Aufgabe als Führungskraft die Rollen des „ersten Organisations- und Personalentwicklers für seinen/ihren Bereich“.</i>

**Abbildung 1:Entwicklungsphasen einer Personalentwicklung in einem Bistum**

## 2. Die Matrixorganisation als strukturelle Voraussetzung für das Zusammenspiel von Organisations- und Personalentwicklung im Bistum Trier

Die Bischöfliche Behörde des Bistums Trier arbeitet seit November 2006 nach dem Strukturprinzip einer Matrixorganisation. Sie ist charakterisiert durch ein Mehrliniensystem, in dem die so genannten Zentral- und Strategiebereiche zusammenwirken (s. Abbildung 2):

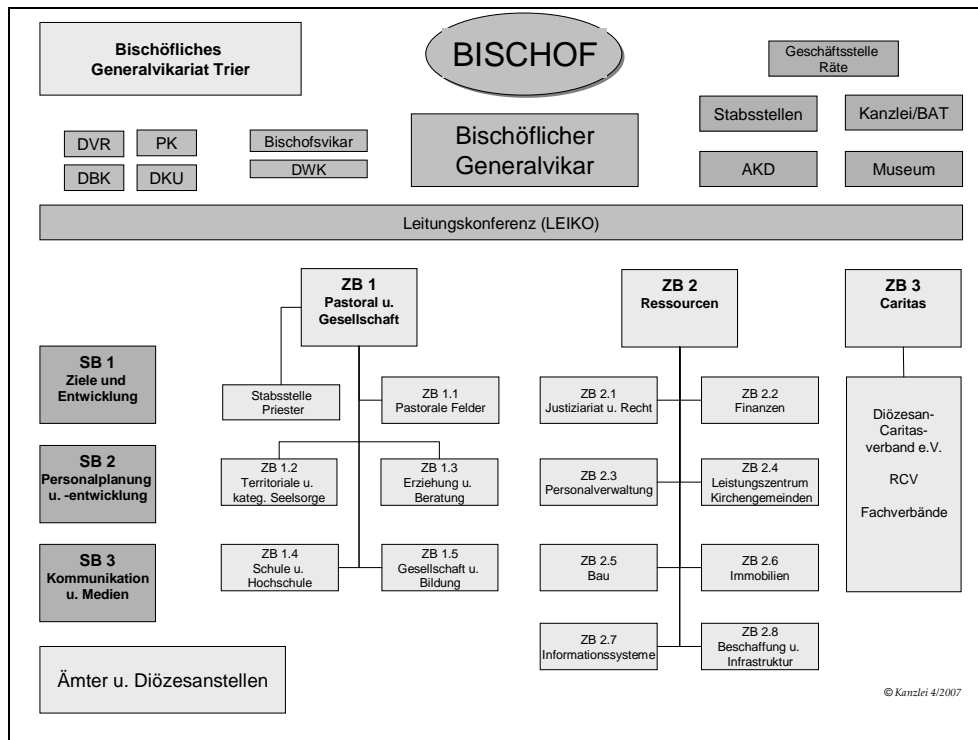


Abbildung 2: Organigramm der Bischöflichen Verwaltung Bistum Trier

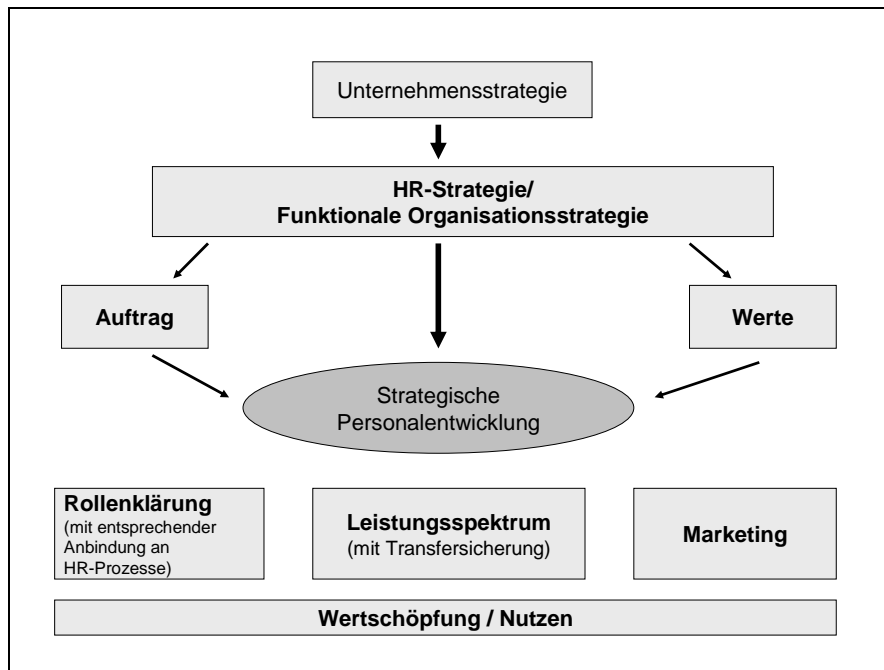
In den beiden Zentralbereichen sind zum einen die verwaltungsbezogenen und zum anderen die inhaltlich-pastoralen Arbeiten gebündelt. In den Strategiebereichen werden die strategischen Grundsätze entwickelt, die in der Gesamtorganisation wirksam werden sollen<sup>8</sup>. Ein „Prozessdenken“ im Sinne 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.

Diese Organisationsform erleichtert das Zusammenspiel von Organisation- und Personalentwicklung entscheidend: „Organisationsentwicklung“ und „Personalentwicklung“ sind als Arbeitsbereiche in den Strategiebereichen aufgestellt. Damit haben sie einen gemeinsamen übergeordneten Auftrag und sind mit ähnlichen Kompetenzen ausgestattet. Abstimmungsbedarfe zwischen den Strategiebereichen erfolgen über die Strategiebereichskonferenzen.

Ein eigens konzipierter Zielplanungs- und Zielumsetzungsprozess soll Aussagen zu Schwerpunkten in der kirchlichen Arbeit im Bistum Trier jeweils für die nächsten drei bis fünf Jahre erbringen. Aus einer solchen strategischen Unternehmensperspektive kann eine „HR-Strategie“, d.h. eine Strategie für die Personalarbeit abgeleitet werden, die wiederum der Personalentwicklung einen klaren Auftrag gibt.

Die Ausrichtung an einer Unternehmensstrategie ist die zentrale Voraussetzung für strategische Personalentwicklung (s. Abbildung 3).

<sup>8</sup> Vgl. a.a.O. sowie Lames, G. & Willems, K., Das Bischöfliche Generalvikariat Trier als Matrixorganisation, in: Bischöfliches Generalvikariat (Hrsg.) „Das Bischöfliche Generalvikariat nach dem OE-Prozess 2006“, Trier, 2006.



**Abbildung 3: Elemente strategischer Personalentwicklung**

Ebenso werden die grundsätzlichen Fragen einer Personalentwicklung hinsichtlich ihres Auftrags („Wieso sind wir da?“) und seinen Werten („Was ist wichtig für uns?“) von der Unternehmensstrategie beeinflusst. Ein solches „Strategic Alignment“, d.h. strategische Ausrichtung, stellt den Gesamtrahmen einer wertschöpfungsorientierten Personalentwicklung in ihren zentralen Elementen dar: Rollenklärung bzw. Prozessanbindung, Leistungsspektrum und Marketing (nach innen und außen). Mit dieser Positionierung wird auch die strategische Bedeutung einer „strategischen“ Personalentwicklung markiert.

### **3. Beispiele für Instrumente und Maßnahmen im Zusammenspiel zwischen Organisations- und Personalentwicklung im Bistum Trier**

Das Zusammenspiel von Organisations- und Personalentwicklung modifiziert das Leistungsspektrum personalentwicklerischen Handelns in chancenreicher Weise: Qualifizierungsmaßnahmen können mit Blick auf die Anforderungen der jeweiligen Organisationsentwicklung passgenau konzipiert werden (s. Kap. 3.1). Bestehende Instrumente der Personalentwicklung können den neuen strategischen Möglichkeiten und Anforderungen angepasst werden und neue Wirksamkeit erlangen (z.B. das Mitarbeitergespräch, s. Kap. 3.2). Die Einarbeitung kirchlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann mit Blick auf die mittelfristig zu erwartenden beruflichen Situationen strategisch ausgerichtet werden (s. Kap. 3.3).

Drei aktuelle Beispiele veranschaulichen diese Entwicklungen:

#### **3.1 Systematische Qualifizierung pastoraler Teams mit Blick auf den Strukturplan 2020**

Könnte es ein treffenderes Beispiel geben als die Qualifizierung pastoraler Teams auf der Ebene der Pfarreiengemeinschaft mit Blick auf die künftigen Anforderungen angesichts der strukturellen Veränderungen in der territorialen (und kategorialen) Pastoral? Nach Abschluss des Projektes 2020 sind die Pfarreien von Seiten der Bistumsleitung in einer strategischen pastoralen Gesamtplanung<sup>9</sup> im Hinblick auf die kommenden mittelfristigen Herausforderungen aufgefordert, sich bis 2011 zu erklären: Entweder schließen sie sich im vorgegebenen Rahmen in einer verbindlichen Kooperation untereinander zusammen oder sie fusionieren zu

<sup>9</sup> Vgl. Dekret Strukturplan 2020 KA 2007 Nr. 109. Zusammensetzung/Struktur der 35 Dekanate KA 2007 Nrn. 110 bis 144.

einer neuen großen Pfarrei. Für diese neuen pastoralen Einheiten sind zahlreichen Fragen grundsätzlicher Art aber auch konkreten Zuschnitts für die Situation vor Ort zu beantworten:

- *Nach welchen Modellen ist künftig die Personaleinsatzplanung geregelt? Gibt es variable Modelle oder ein Einheitsmodell?*
- *Welches sind dabei die Kernaufgaben des Pfarrers, des Kooperators, der Gemeindeferentin bzw. des Gemeindeferenten, des Diakons? Und wie korrelieren die Ergebnisse mit den Berufsprofilen des jeweiligen Dienstes?*
- *Wo ist künftig der Dienstsitz des Pfarrers?*
- *Welche kirchlichen Gebäude werden weiterhin in welcher Form genutzt?*
- *Wie kommt man zu konkreten pastoralen Planungen gemeinsam mit allen Beteiligten (Gremien, verantwortliche Ehrenamtliche, Hauptamtliche)?*
- *Und wie können sich die Beteiligten auf diese neuen Aufgaben vorbereiten, um nicht vor der Vielfalt der Aufgaben zu kapitulieren?*

Vor diesem Szenario ist in Trier ein systematisches Qualifizierungsprogramm für die einzelnen Pfarreien/Pfarreiengemeinschaften für die Jahre 2011 bis 2013 aufzulegen. 173 Teams mit ca. 500 Personen sind auf dem Radar erkennbar. Programmplanerische Aufgabe ist es, ein mit allen Verantwortlichen abgestimmtes Maßnahmenpaket vorzulegen, das auch beraterische Unterstützung für die Erstellung der Pastoralpläne ausweist. Genau an diesem Punkt zeigt sich, wie Pastoralplan, Qualifizierung der Haupt- und Ehrenamtlichen, Team-Entwicklung und Coaching für den Pfarrer als Instrumente ineinandergreifen müssen. Ein abgestimmtes Paket muss zusammengestellt werden, das von den verantwortlichen Instanzen auf Bistumsebene in Gang gesetzt und dessen Durchführung und Ausführung und Wirkung auch evaluiert und ggfls. nachjustiert wird. Für Trier sind die relevanten Instanzen: Zentralbereich 1.2 (Personaleinsatz und pastorale Planung), Strategiebereich 1 (Ziele und Entwicklung; hier: insbes. die kirchliche Organisationsberatung) und der Strategiebereich 2.2 (Personalentwicklung; inkl. Coaching und Supervision). Es wird von einem finanziellen Gesamtvolumen von ca. 500.000 € ausgegangen. Der logistische Aufwand ist enorm. Wie eine Realisierung genauerhin gelingen kann, ist derzeit eine offene Frage, da allein der planerisch- disponierende und logistische Aufwand enorm ist. Man kann sich fragen: Stehen nicht andere Diözesen vor vergleichbaren Aufgabenstellungen. Kann man nicht eine überdiözesan abgestimmte Projektorganisation auf Zeit denken, um die Koordination der Maßnahmen auf effiziente und effektive Weise anzupacken?

Das Theologisch-Pastorale Institut (TPI) in Mainz fungiert als möglicher interner Auftragnehmer und wird in die Auftragsabwicklung des Bistums einbezogen werden.

Das Mitarbeitergespräch soll in der territorialen Pastoral nach und nach eingeführt werden und zwar immer dann, wenn die Pfarreien in der neuen Formatierung starten.

### **3.2 Neukonzeption Mitarbeitergespräch mit Blick auf den Zielplanungsprozess**

Das zentrale Instrument im Zusammenspiel zwischen Organisations- und Personalentwicklung ist das Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgespräch. War es bislang nur auf die isolierte Optimierung einzelner Organisationseinheiten abgestimmt, wird es derzeit aufgrund der neuen strategischen Perspektivenweitung des Bistums für alle Organisationseinheiten wie folgt neu konzipiert:

Das Mitarbeitergespräch wird an den vorgängigen strategischen Zielentwicklungsprozess angebunden. Dazu werden die strategischen Ziele aus der Gesamtperspektive des Bistums Trier zunächst für die einzelnen Organisationseinheiten (Abteilungen, Dienststellen) operationalisiert. An diesen systematisch entfalteteten und konkretisierten Zielen kann dann jede/r Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter ihre/seine persönlichen Ziele ausrichten und vereinbaren. Mit anderen Worten: Im Mitarbeitergespräch sollen die Ziele der Organisationseinheit – und damit

der Organisation – mit den Interessen und Zielen der einzelnen Mitarbeitenden abgestimmt werden. Am Ende eines gelungenen Mitarbeitergesprächs stehen somit zwei Gewinne: Der Gewinn für die einzelnen Mitarbeitenden in Form von Zielklarheit, Entwicklungsmöglichkeiten und Personalentwicklungsperspektiven; und der Gewinn für die Organisationseinheit bzw. Organisation in Form des zu erwartenden Arbeitseinsatzes des Mitarbeitenden, der möglichst passgenau auf die Ziele der Organisationseinheit abgestimmt ist.

Das Gespräch gliedert sich in zwei große inhaltliche Punkte: Rückschau und Ausblick. In der Rückschau findet ein gemeinsamer Check statt, inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Ein gegenseitiges Feedback, wie der Weg zur Zielerreichung und die gemeinsame Zusammenarbeit wahrgenommen wurde bzw. wird, schließt sich an.

Der Ausblick wiederum gliedert sich in drei Phasen: Analysephase, OE-PE-Abstimmungsphase und Zielvereinbarungsphase:

*Analysephase:*

- gemeinsamer Blick auf die strategischen Ziele des Bistum und die Ziele der Organisationseinheit
- gemeinsamer Blick auf die beruflichen und persönlichen Entwicklungsziele der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters

Die Analysephase ist die entscheidende Basis für das anschließende Herzstück des neu gefassten Mitarbeitergesprächs: die OE-PE-Abstimmungsphase. Hier kommt den Führungskräften die verantwortungsvolle Rolle des Personal- und zugleich Organisationsentwicklers zu. Diese geforderte Rollenvereinigung in einer Person bzw. einem Vorgesetzten ist „das lebende Beispiel“ für das Zusammenspiel von Organisations- und Personalentwicklung. Der/die Vorgesetzte ist quasi das Scharnier zwischen den Talenten, Potentialen und Neigungen der Mitarbeitenden und den Anforderungen, die an die Organisationseinheit gestellt werden. Diese Funktion kann er nur wahrnehmen, wenn er zuvor beide Perspektiven ausführlich gewürdigt hat.

*OE-PE-Abstimmungsphase:*

- Besprechung eines individuellen Beitrags des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin zur Erreichung der Ziele der Organisationseinheit
- mit denen sich der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin zugleich auch selbst weiter entwickeln kann

*Zielvereinbarungsphase:*

- Festlegung dieser individuellen Entwicklungs- und Arbeitsziele des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin (konkrete Zielbeschreibung, Festlegung des Maßstabs und des Zeitraums der Zielerreichung, Bestimmung notwendiger oder aber auch darüber hinausgehender Unterstützungsmaßnahmen, Festlegung eines Meilensteingesprächs)
- Dokumentation der Gesprächsergebnisse durch den/die Vorgesetzte/n; Unterschrift des Zielkontraktformulars durch beide Gesprächsteilnehmer

Die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche sind auf Ebene der Organisationseinheiten (nicht auf individueller Ebene!) als Zieltabelle zusammen zu fassen und in den Controllingprozess einzugeben. Damit erhält das Mitarbeitergespräch eine neue Verbindlichkeit; und der Kreis zum ursprünglichen Zielplanungsprozess schließt sich wieder.

### **3.3 Die Einmündungsphase in den kirchlichen Dienst als strategisches Thema für die Organisation Kirche und der Beitrag der Personalentwicklung**

Die Matrixorganisation der Bischöflichen Behörde hat in Trier die Möglichkeit geschaffen, alle Ausbildungssituationen in der Steuerungsfunktion des Strategiebereiches Personal zusammenzufassen. Diese Arrondierung des Bildungsbereiches bringt wirkmächtige Vorteile: Zum ersten Mal ist die Möglichkeit geschaffen, Standards für alle Organisationseinheiten vorzugeben, wie die strategisch wichtige Einmündungsphase beim Eintritt der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Organisation zu gestalten ist. Bisher war der Wille der Ver-

antwortlichen für die einzelnen Organisationseinheiten hier das Ende der Fahnenstange. Neben dem eher allgemeinen Thema „Welche Kultur herrscht hier in der Organisation Bistum Trier und welche Spielregeln gelten?“<sup>10</sup>, hat man wie in einem Prisma sofort alle relevanten Einmündungssituationen – ggfls. nach Abschluss der kircheneigenen Ausbildung – in zentrale kirchliche Berufe vor Augen. Was wissen die künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom kirchlichen Leben? Inwieweit kennen Sie den kirchlichen Auftrag allgemein und auch konkret für das Bistum in der aktuellen gesellschaftlichen Situation? Können Sie ihren eigenen persönlichen Beitrag hierin entsprechend verorten?

Diese Überlegung gilt grundsätzlich für alle kirchlichen Berufe. Im Konkreten sind hier gemeint: Künftige Verwaltungsmitarbeiter/innen (Auszubildende), Religionslehrer/innen, Erzieher/innen, pädagogische Mitarbeiter/innen im Bereich der Jugendseelsorge und Jugendarbeit; Gemeinde- und Pastoralreferenten/innen, Ständige Diakone, mittlerweile sogar künftige Priester. Überall dort, wo die Kirche selbst Ausbildungsstätten vorhält, gelten diese Überlegungen auch für die Phase der Ausbildung. Ansatzpunkte sehen wir insbesondere in „Grundkursen“ sowie in einer veränderten Ausgestaltung der begleitenden Maßnahmen während der kirchlichen Ausbildung. Aber auch spezielle Maßnahmen für Führungskräfte zu Beginn ihres Dienstes gehören zum Spektrum der denkbaren Aktivitäten.

1993 haben die Deutschen Bischöfe eine neue Grundordnung<sup>11</sup> verfasst, die aus rechtlicher Sicht ausführt, was die Mitarbeit im kirchlichen Dienst bedeutet und welche Erwartungen der kirchliche Dienstgeber vor Augen hat. Interessanterweise hat die erste Fassung der Grundordnung vom 27. Juni 1983 den Leistungsbetrag des Einzelnen im Zentrum gesehen und daran das kirchliche Gepräge der Einrichtung festgemacht. Die Fortschreibung der Grundordnung von 1993 macht genau 10 Jahre später den kirchlichen Charakter an einer den kirchlichen Gegebenheiten adäquaten organisatorischen Ausfaltung der Einrichtung fest und nimmt insbesondere die Führungskräfte in die Pflicht. An diese Mitarbeitergruppe, der eine besondere Personalverantwortung zukommt, richten sich – korrespondierend dazu – auch spezifische Anforderungen an ihre eigene Kirchlichkeit<sup>12</sup>. Die jeweiligen Folgewirkungen für die Qualifikation sind offensichtlich: Im ersten Fall steht eindeutig die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter im Vordergrund, im zweiten Fall die ganze Organisationseinheit und hier insbesondere die Führungskraft. Die Konsequenzen für die Aufstellung der Personalentwicklung springen ins Auge: Ihr kommt hier eine strategieumsetzende Bedeutung zu. Sie bewegt sich weg von der konventionellen Idee einer „Personal-Förderung“ hin zu einer Ausrichtung an einer „Organisationsförderung“. Im Visier ihrer Bemühungen steht somit ein „kollektives Subjekt“.

Die Aufgabe des Strategiebereiches Personal besteht darin, Programme zu entwerfen bzw. entwerfen zu helfen, wie im Lichte dieser Ausgangssituationen „gedeihliche Verwandlungsprozesse“ entwickelt werden können, um die Kirchlichkeit der Mitarbeitenden auf ein Maß zu steigern, damit sie verantwortbar den übertragenen Dienst ausüben können. Die Aufgabe besteht auch darin, „Filter“ zu entwickeln, wie bereits bei der Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgestellt werden kann, dass neben der erforderlichen fachlichen Qualifikation auch die gebotene Kirchlichkeit vorhanden ist. Personalverantwortliche sind sich bewusst, dass es für die katholische Kirche und den Caritasverband immer schwieriger wird, entsprechende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Vor allem für den Einsatz der Führungskräfte ist es von elementarer Bedeutung, geeignete Personen akquirieren zu können.

Von zentraler Bedeutung ist es auch, dass im Bereich der Vergütungen marktübliche Gehälter gezahlt werden, um auf dem freien Markt nicht noch ein weiteres Handicap aufzubauen, das eher eine negative Auslese an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten lässt. Dies

---

<sup>10</sup> Vor einigen Jahren hat bereits Olaf Henkel als Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) darauf aufmerksam gemacht, dass jedes Unternehmen darauf angewiesen ist, seine eigene Welt den Mitarbeitenden nahezubringen, da der gesellschaftliche Konsens über die zentralen Fragen des Zusammenhalts der Gesellschaft zerbröselte. Vgl. hierzu auch die seit Mitte der 70er Jahre währende Debatte über die „Grundwerte“ der Gesellschaft.

<sup>11</sup> Die Deutsche Bischöfe Nr. 51: Erklärung der Deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst. Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse, Bonn 1993.

<sup>12</sup> Vgl. Kap. III. „Anforderungen der Kirche an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In: Deutsche Bischöfe Nr. 51: Erklärung der Deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst. Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse, Bonn 1993.



gilt auch für den mittelfristig erwarteten Rückgang der finanziellen Mittel für die Kirchen. Umso wichtiger ist es, durch andere Nutzeffekte Rahmenbedingungen zu schaffen, den kirchlichen Dienst attraktiv zu halten. Insofern liegt es nahe durch zu deklinieren, was etwa ein mögliches strategisches Ziel „Wir möchten ein attraktiver Arbeitgeber für die jetzigen und künftigen Mitarbeitenden in der Kirche sein“ bedeutet. Der Strategiebereich Personal im Bistum Trier wird bis Ende 2008 einen sog. „Geschäftsplan“ vorlegen, der auf dieser Basis einen strategischen Handlungsplan für sich selbst entwickelt<sup>13</sup>. Diesem zu erwartenden Ergebnis entspricht auch der in Aufbau befindliche Internet-Auftritt<sup>14</sup>.

#### **4. Diskussion: Zusammenspiel zwischen Organisations- und Personalentwicklung in gemeinsamer Verantwortung aber differenzierten Rollen**

Es ist dreierlei deutlich geworden:

*These 1:* Die jeweilige Ausgestaltung der Personalentwicklung hat Affinitäten zu dem Entwicklungsstand der Gesamtorganisation. Je klarer die Organisation ist, desto klarer zeigt sich Auftrag und Profil der Personalentwicklung. Je unklarer die Organisation Bistum agiert, desto diffuser ist der Wirkungseffekt der personalentwicklerischen Maßnahmen.

*These 2:* Die Personalentwicklung ist nicht der erste Akteur auf der Bühne der Entwicklung, sondern eine abgeleitete Größe, die – nach der Organisations- und personalpolitischen Entwicklung – stets in der zweiten, wenn nicht gar in der dritten Reihe auf der Bühne einer Bistumsorganisation steht.

*These 3:* Je mehr die bisherige Fortbildung sich zu einer Instanz für strategische Personalentwicklung verändert, desto weniger (personelle und materielle) Ressourcen stehen für herkömmliche Qualifizierungsarbeit auf Bistumsebene zur Verfügung.

*Zu 1:* Die Logik der Veränderungen im Bistum Trier besteht darin, dass die Reformbestrebungen nicht mit zufälligen und fragmentarischen Aktivitäten betrieben, sondern zielgerichtet und mit großer Systematik umgesetzt werden. Dies ist in der Tat ein starker Mentalitätswandel, der Widerstände hervorruft: Kann ein Bistum so vorgehen? Wir können doch nicht wie ein Unternehmen agieren und am Ende des Jahres Berichte erstellen, wie weit die planerischen Vorhaben gediehen sind!<sup>15</sup> Intensive, auch gefühlsbetonte Abwehrreaktionen zeigen, dass man glaubt, eine Form kirchlichen Arbeitens zu verlieren, wie sie einem vertraut und lieb war<sup>16</sup>. Genau dies ist beabsichtigt.

Indem die Personalentwicklung im Strategiebereich in der planerischen Entwicklung auf das engste mit dem Personaleinsatz zusammenarbeitet und über den Leiter auch aus erster Hand um die planerischen Vorhaben der Bistumsleitung weiß, können angesichts begrenzter personeller Ressourcen auch Entscheidungen herbeigeführt werden, welche Programme und Maßnahmen mittelfristig wichtig und welche Programme kurzfristig dringlich sind. Die Zielgenauigkeit und Wirkmächtigkeit wird eindeutig erhöht, der Nutzeffekt für die Gesamtorganisation klar erkennbar und vermittelbar.

*Zu 2:* Die Matrixorganisation erfordert für die Abstimmungen einen hohen kommunikativen Aufwand, sofern es nicht bereits eingespielte Routinen gibt, die sich erst nach und nach einstellen können. Es ist bei den gegebenen Mehrfachverantwortlichkeiten beim Start in das neu aufgestellte organisatorische Miteinander nicht von vornherein klar, wem in welcher Frage die Definitionshoheit zukommt. Die aufgelegten „Personal-Prozesse“ i. S. von definierten

<sup>13</sup> Mit Unterstützung des Herausgebers dieser Publikation Dr. Valentin Dessoj ist dieser Prozess am 1.10.2007 in Trier bereits gestartet.

<sup>14</sup> Vgl. [www.personal.bistum-trier.de](http://www.personal.bistum-trier.de).

<sup>15</sup> Die Planungseuphorie der 70er Jahre (exemplarisch: Berning, E.: Kirche und Planung. Die Frage nach der theologischen Relevanz von Theorie und Praxis außerkirchlicher Planung. Frankfurt-München 1976) bestand darin zu glauben, alle Veränderungen ließen sich zentral steuern. Die neuen Konzepte sind flexibler, im Höchstmaß beteiligungsorientiert und bestehen darauf, dass am Ende der Diskussionsphasen verbindliche Entscheidungen stehen. Dennoch verbleibt als Dauerthema das ambivalente Thema der „Verbindlichkeit“ im pastoralen Bereich. Zu der Erstellung einer Bilanz in finanzieller Hinsicht vgl. Leimkühler, C.: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. Eine Analyse aus der Sicht der katholischen Kirche in Deutschland, Frankfurt 2004.

<sup>16</sup> Vgl. auch die ähnlichen Erfahrungen auf evangelischer Seite, von denen E. Hauschildt berichtet (Hauschildt, E.: Referat, S. 5 f.)

Arbeitsabläufen zwischen Vorgesetzten auf den verschiedenen Ebenen von Pfarrei, Dekanat und Bistumsebene, dem zentralen Personaleinsatz (mit verteilten Verantwortlichkeiten für die Berufsträger im kirchlichen Dienst), der Personalpflege, der klassischen Personalverwaltung, den Verantwortlichen für die kirchliche Organisationsberatung, die Supervision, oder Geistliche Begleitung sind in ihren wichtigen Feldern zu bestimmen und dann immer wieder auf Effizienz und Effektivität zu trimmen. Die Nutzer der (Dienst-)Leistungen vor Ort haben zu Beginn erkennbar Orientierungsprobleme („An wen wende ich mich mit welchem Anliegen?“). Und die Unterstützer müssen Verfahren entwickeln, wie auf eingehende Anfragen schnelle und wirksame Lösungen angeboten werden können.

Aufs Ganze gesehen ist nicht mehr zu übersehen, dass auf die systemischen Steuerungskompetenzen der Leitungskräfte hohe Erwartungen gerichtet sind, auch auf Ebene der Dekanate (Dechanten inkl. Dekanatsreferentinnen und -referenten) und der Pfarreien/Pfarreiengemeinschaften.

*Zu 3:* Bekannte Zahlenrelationen belegen, dass der personelle Einsatz im Bereich Personalentwicklung auch in einem geordneten Verhältnis zu den erwarteten Leistungen stehen muss. Aus dem außerkirchlichen Bereich ist aus Profit-Organisationen die Zielmarke bekannt, dass ca. 3,5 % der Brutto-Lohnsumme für diesen Bereich zu investieren ist. Für die auf Qualifizierung zu verwendende Zeit gelten 5 % der Arbeitszeit als Maß. Jede Organisation, die es ernst meint mit Veränderungen, die sich zentral auch in den Köpfen abspielen müssen, kann sich selbst daran messen, wie weit sie auf diesem Weg gekommen ist.