

Zwischenbilanz

Personalentwicklung im Bistum Hildesheim Juni 2006

**Eine Vorlage für die Sitzung der Konferenz für
Personalentwicklung am 4.7.06**

Ulrich Koch
Referat für Personalentwicklung
Arbeitsstelle für pastorale Fortbildung und Beratung
Neue Str. 3
31134 Hildesheim

Vorbemerkung

Im demnächst erscheinenden Flyer „Personalentwicklung im Bistum Hildesheim“ heißt es:

„Eine systematische Personalentwicklung im Bistum Hildesheim befindet sich im Aufbau. Anfang 2005 ist in der Arbeitsstelle für pastorale Fortbildung und Beratung das Referat für Personalentwicklung eingerichtet worden. Die Personalabteilungen des BGV und die Konferenz für Personalentwicklung arbeiten eng mit dem Referat zusammen. Gemeinsam wird der systematische Aufbau strategisch und operativ geplant. Das Referat für Personalentwicklung koordiniert die Maßnahmen und setzt sie um.“

In dieser Formulierung wird deutlich, dass Personalentwicklung keine Unternehmung eines einzelnen Referates ist, sondern eine gemeinsame Anstrengung unterschiedlicher Abteilungen unter Kooperation vieler Beteiligter (vgl. auch Teilprojekt 1). Sie alle haben dazu beigetragen, dass die nachfolgend dargestellten Ergebnisse der letzten 1 ½ Jahre erreicht werden konnten.

- Diese Projektauswertung gibt einen Überblick über wesentliche Maßnahmen innerhalb der Teilprojekte des Projektplans Personalentwicklung. Nicht alle durchgeführten Maßnahmen sind dabei im Einzelnen aufgeführt.
- Die im Projektplan skizzierten terminierten Meilensteine haben sich häufig als unrealistisch herausgestellt. Veränderungsprozesse in Kirche brauchen viel Zeit und nicht selten mehrfache Reflexionsschleifen. Zusätzlich haben Bischofsvakanz und drohende Kündigungen manche Prozesse verlangsamt. Trotzdem konnten wesentliche Ziele in den meisten Teilprojekten erreicht werden.
- Die Auswertung hat folgenden Aufbau:
 - Nennung der im Projektplan beschriebenen Ziele für das Teilprojekt
 - Aufzählung der wesentlichen Ergebnisse
 - Nächste Schritte und Herausforderungen

Am Ende des Berichts sind nochmals die wichtigsten anstehenden Schritte und Herausforderungen für das kommende Jahr benannt.

Abkürzungsverzeichnis:

| | |
|------|--|
| PE | = Personalentwicklung |
| MAG | = Mitarbeitergespräch |
| HALK | = Hauptabteilungsleiterkonferenz |
| HA | = Hauptabteilung |
| HAP | = Hauptabteilung Pastoral |
| HAKÖ | = Hauptabteilung Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit |
| Afb | = Arbeitsstelle für pastorale Fortbildung und Beratung |
| EFL | = Ehe-, Familien- und Lebensberatung |
| GB | = Gemeindeberatung |
| KEB | = Katholische Erwachsenenbildung |
| OE | = Organisationsentwicklung |
| GR | = Gemeindeferenten/-innen |
| PR | = Pastoralreferenten/-innen |
| MAV | = Mitarbeitervertretung |

Teilprojekt 1: Aufbau einer Organisations- und Kooperationsstruktur Personalentwicklung (=PE)

Ziele:

- Aufbau einer effektiven und zur Kirche von Hildesheim passenden Organisations- und Kooperationsstruktur für den operativen Teil von PE im Bistum Hildesheim.
- Hinreichende Ressourcenausstattung

Ergebnisse:

Organisations- und Kooperationsstrukturen:

- Grundsatzentscheidung: Das **Referat PE** ist in der Afb verankert mit einem Leiter mit 100% (davon 20% Mitarbeit in Gemeindeberatung); 2 Mitarbeiter mit einer jeweils bis zu 20%-Beauftragung; eine Sekretärin mit 25%.
- **Kleines Team PE** (U. Koch, M. Kaune, S. Tschiersch)
Mindestens 1 x im Monat regelmäßige Planungs- und Strategiegelgespräche
Ziel: Gesamtentwicklung der operativen Dimension von PE
- **Großes Team PE** (Kleines Team PE plus K. Lojen, A. Jansen-Richter, R.-M. Schulze, M. Hiltermann-Schulte, B. Syldath-Kern, C. Grote)
2x im Jahr ½ Tag
Ziel: Vernetzung von Personen, die auf der operativen Ebene im Bereich PE tätig sind
- Regelmäßige Gespräche mit **Leiter der Arbeitsstelle für pastorale Fortbildung und Beratung**
- Regelmäßige Gespräche mit **Leiter HA-Personal-Verwaltung**
- Regelmäßige Gespräche mit **Diözesanreferenten HA Personal / Seelsorge**
- Anlassbezogene Kooperation mit **Hauptabteilung Pastoral**
- Kontaktgespräche mit **Bildungshäusern** und der **Katholischen Erwachsenenbildung**
- Kooperation mit **Gemeindeberatung** durch Mitarbeit
- Anlassbezogene Kooperation mit **Referat spirituelle Bildung**
- Kooperation mit **externen Beratern**
- **Überdiözesaner Austausch** PE-Referenten (1x im Jahr)

Ressourcenausstattung:

Das Referat PE ist bislang hinreichend mit Ressourcen ausgestattet. Wenn jedoch die Maßnahmen weiter so anlaufen, wird der veranschlagte Haushalt 2007 wahrscheinlich nicht ausreichen.

Nächste Schritte / Herausforderungen:

- Weitere Vertiefung der Zusammenarbeit der Referate PE und GB
- Stundenkontingent des Sekretariats reicht nicht aus
- Intensivierung der Kooperation mit dem Referat Theologische Fortbildung
- Kooperation mit Bildungshäusern und KEB überdenken

Teilprojekt 2: Arbeitsfeldbeschreibungen/ Nachfolgeplan für Schlüsselstellen/ Kompetenzpools

Ziele:

- Alle Mitarbeiter/-innen haben eine aktuelle, auf einem einheitlichen System basierende Arbeitsfeldbeschreibung erstellt, die sich an den Bistumsvorgaben orientiert und mit den unmittelbaren Vorgesetzten abgestimmt ist.
- Die Mitarbeiter/-innen entwickeln im Mitarbeitergespräch gemeinsam mit ihren Vorgesetzten auf der Basis der Bistumsvorgaben die Arbeitsfeldumschreibung weiter im Blick auf die zukünftigen anstehenden Herausforderungen.
- Über die individuellen Entwicklungen und Maßnahmen hinaus, treten die Berufsgruppen in einen Dialog über ihr jeweiliges Berufsprofil ein, das den zukünftigen Herausforderungen gewachsen ist.
- Schlüsselstellen werden identifiziert und hierfür ein Nachfolgeplan erstellt.
- Verantwortungsvolle Aufgaben quer zur Hierarchie werden beschrieben und kompetenten Mitarbeiter(n)/innen übertragen (z. B. Projektleitung)
- Potentialträger werden in Kompetenzpools eigens gefördert.

Ergebnisse:

- Im Zuge der anlaufenden Mitarbeitergespräche dient die **Ist-Stand-Analyse** des ersten Mitarbeitergesprächs der Überprüfung der Arbeitsplatzbeschreibungen. Das Verfahren dazu ist eingestell. Ob eine Weiterentwicklung der Arbeitsfeldbeschreibung auf Grund des Mitarbeitergesprächs gelingt, ist in der Evaluation der Erprobungsphase zu überprüfen.
- Die Diözesanreferenten für **Gemeindereferenten/-innen und Pastoralreferenten/-innen** haben ein einheitliches Verfahren zur Erstellung der Arbeitsplatzbeschreibungen mit den Berufsgruppen vereinbart und setzen dies schrittweise um. Das Verfahren bereitet zugleich auf die Einführung von Mitarbeitergesprächen vor. 90% der Pastoralreferenten/-innen auf Dekanatssebene haben mittlerweile eine Arbeitsplatzbeschreibung.
- Für die Gruppe der **Pfarrsekretärin** ist eine einheitliche Arbeitsfeldbeschreibung im Leitfaden „Neuorientierung der Pfarrsekretariate“ entwickelt worden.
- Die Gruppe der Pfarrer / Dechanten und Diakone ist aus diesem Prozess bislang herausgenommen.
- Die Berufsgruppe der **Gemeindereferenten/-innen** hat während der Berufsgruppentreffen in den letzten 2 Jahren mit Unterstützung des Referats für PE und der HAP ihr Berufsprofil weiterentwickelt.
- Die Gruppe **Dekanatspastoralreferenten/-innen** ist auf einem ähnlichen Weg.
- Das Profil der **Pfarrsekretärinnen** ist durch die Broschüre „Neuorientierung der Pfarrsekretariate“ deutlich geschärft worden.
- Die Gruppe der **Diakone** hat ein Diskussionspaper zum Profil des Diakons herausgegeben.
- Kollegiale Lerngruppen und eine Coachinggruppe mit **Pfarrern** arbeiten unter anderem an der zukünftigen Rolle von Pfarrern in größeren pastoralen Räumen.

- Das **Konzept eines Nachfolgeplans** ist entwickelt und als Diskussionsvorlage in die Konferenz PE eingebracht. In einer ihrer nächsten Sitzungen wird sie über das weitere Verfahren entscheiden.
- Eine Arbeitsgruppe hat erste **Projekte** beschrieben. Ein Verfahren zur Projektausschreibung und –besetzung ist festgelegt. Die Verantwortlichkeiten sind verteilt. Die ersten Projekte werden über Newsletter im Sommer 06 ausgeschrieben.
- Wir haben uns von der Idee „**Kompetenzpools**“ verabschiedet. Der Pool an regelmäßig neu zu besetzenden Stellen ist in unserer Organisation zu gering. Er würde den Aufwand und die damit verbundenen Risiken eines Kompetenzpools nicht rechtfertigen. Unser Konzept für ein geregelte Nachfolgeplanung ermöglicht eine individuelle und zeitige Förderung zukünftiger Stelleninhaber.

Nächste Schritte / Herausforderungen:

- **Evaluation der Mitarbeitergespräche** im Blick auf die Weiterentwicklung der Aufgabenfeldbeschreibungen.
- **Profilentwicklung von Pfarrern** in größeren pastoralen Räumen. Die bereits bestehenden Initiativen in den Coachinggruppen und Kollegialen Lerngruppen sollten mittelfristig aus der Vereinzelung genommen werden und in einen bistumsweiten Prozess einfließen. Daraus ableitend sollten **Arbeitsfeldbeschreibungen** erstellt werden.
- Die Rolle und Kompetenzen von **Dechanten** im Blick auf Führung weiter klären und beschreiben.
- Verabschiedung und **Umsetzung des Konzepts Nachfolgeplanung**

Teilprojekt 3: Einführung des Mitarbeitergesprächs (=MAG)

Ziele:

- Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument einführen.
- Systematische Reflexion von Mitarbeitern/-innen und Vorgesetzten über Zieldefinitionen für die zukünftige Arbeit, Zielerreichung in der Vergangenheit, Qualität der Zusammenarbeit und die Identifikation eines notwendigen Qualifizierungsbedarfs.
- Controlling und Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen im Arbeitskontext.

Ergebnisse

- Eine **Ist-Stand-Analyse** ist erhoben.
- Ein **Konzept und Materialien** sind erstellt und ins Netz gestellt.
- Die **HALK** hat das Instrument für eine Erprobungsphase empfohlen.
- **6 Infoveranstaltungen** für Führungskräfte haben stattgefunden.
- Es gab Gespräche mit der **DiAG-MAV** und einzelnen MAVen.
- **Ca. 80%** der Hauptabteilungen und Einrichtungen des BGV beteiligen sich an der Erprobungsphase.
- Zusätzlich haben sich **12 Pfarrer / Dechanten** bereit erklärt, das MAG in ihrem Kontext einzuführen.
- Für die **Schulen** werden die Materialien überarbeitet und angepasst. Ähnliches geschieht für das **Hauswirtschafts- und Reinigungspersonal**.
- **4 Trainings** haben erfolgreich stattgefunden. Zwei weitere sind organisiert.
- **Erste Abteilungen** haben mit den Mitarbeitergesprächen **begonnen**.
- **Erste Rückmeldebögen** aus den Mitarbeitergesprächen sind an das Referat PE weitergeleitet worden. Erste **Fortbildungsberatungen** haben stattgefunden.

- Ob die **inhaltlichen Ziele** des Mitarbeitergesprächs erreicht werden, ist erst nach einem ersten Durchlauf durch eine Evaluation zu überprüfen.
- Ein Konzept im Blick auf **Evaluation von Fortbildungen über 1000,-€** (Dr. Wächter / Koch) ist erstellt worden und wird gerade in der Konferenz PE beraten. Darin spielt das Mitarbeitergespräch als Transferkontrolle der Qualifizierungsmaßnahme eine wichtige Rolle.

Nächste Schritte / Herausforderungen:

- **Coachingtage für Führungskräfte**, die erste Mitarbeitergespräche durchgeführt haben.
- Einzelunterstützung zur Anpassung des Instruments an die jeweilige Einrichtung / Abteilung und **sorgfältige Begleitung** der begonnenen Implementierungsschritte
- **Bearbeitung der Rückmeldungen** aus den Protokollbögen
- **Zwischenevaluation** (Wer hat es definitiv eingeführt? Erste Erfahrungen aus Mitarbeiter- und Führungskräfte-sicht? Nachsteuerungsbedarf?)
- **Beteiligung der MAV** – verschiedene Rechtsinterpretationen. Müsste nach Erprobungsphase nochmals überprüft werden.

Teilprojekt 4: Qualifizierungsmaßnahmen PE für Leitende und Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion

Ziele:

- Die Qualifizierungsmaßnahmen sind deutlicher an den Organisationszielen auszurichten und mit den Personalverantwortlichen und Führungskräften abzustimmen.
- Die Bedarfe der Mitarbeiter/innen sind systematisch durch geeignete Instrumente (wie z. B. Mitarbeitergespräche) zu erheben, Prioritäten sind in den Maßnahmen zu setzen.
- Die Ressourcen unseres Bistums sind daraufhin zu bündeln und zu organisieren.
- Alle PE-Qualifizierungsmaßnahmen sind konsequent vom Transfer und der Wirkung her zu denken.
- Durch effektive Evaluationsverfahren soll ein kontinuierliches Lernen ermöglicht werden.
- Konzepte von elektronisch gestützten Lernformen (= E-Learning) werden gesichtet und auf die Übertragbarkeit für das Bistum Hildesheim reflektiert.
- Exemplarisch werden ausgewählte Veranstaltungen daraufhin überprüft, welche Lerninhalte und Prozesse über Präsenzphasen, welche über E-Learning zu vermitteln sind.

Ergebnisse

- Die im Projektplan unter I und II aufgeführten **Qualifizierungsmaßnahmen** haben erfolgreich stattgefunden. Die Maßnahmen **für Führungskräfte** hatten dabei oberste Priorität. Folgende Qualifizierungsmaßnahmen haben stattgefunden:
 - **4 Trainings für Führungskräfte** „Mitarbeitergespräch“
 - 3 Führungstrainings **EFL-Leiter/-innen**
 - Training **Projektmanagement**
 - **4 Einzelcoachingprozesse** für die obere und mittlere Führungsebene
 - **1 Coachinggruppe Pfarrer**, die 2004 Pfarreien zusammengeführt haben
 - **2 Coachinggruppen /Kollegiale Lerngruppen für Pfarrer**, die 2006 Pfarreien neu gründen
 - 1 Kurzcoaching **Leiter der Bildungshäuser**
 - **Studentag „Fusion“** für Pfarrer in Kooperation mit HAP
 - **2 Kurse Management und Spiritualität** für Pfarrer und ihre Teams

Angebote der **Hauptabteilung Bildung** für Schulleitungen und Lehrer/-innen mit Führungsverantwortung:

- Weiterbildung **„Arbeiten und Leiten im Team“** für Lehrer/-innen mit Leitungsfunktion in Schule
- **Medientraining für Schulleitungen** in Kooperation mit der Bernward Medien Gesellschaft
- **„Leiten und Begleiten in Schule“** Fünfteilige Weiterbildung für Lehrer/-innen mit Leitungsfunktion in Schule
- Entsendung von 4 Schulleitern/-innen zu **externen Führungskräfte-seminaren** (z.B. bundesweites Führungskräfte-seminar, veranstaltet vom Arbeitskreis Katholische Schulen; Managementseminar im Forum Ahlberg)

Weitere begleitende Maßnahmen, um Führungskräfte in ihrem Führungshandeln zu unterstützen:

- Erarbeitung von **Führungsgrundsätzen**
- **Kurzworkshop Führungsgrundsätze** mit Einrichtungsleiter/-innen und HALK
- Instrument **Mitarbeitergespräch** als konkretes Führungsinstrument

- **Unterstützungsmodule für Mitarbeiter/-innen ohne Führungsverantwortung:**

Um nicht in das Modell der „Angebotsorientierung“ zurück zu fallen, hat Personalentwicklung kaum Maßnahmen zusätzlich zu dem bestehenden Angebotskatalog angeboten. Für zukünftige Planungen sind die Rückläufe mit Bedarfsmeldungen aus den Mitarbeitergesprächen abzuwarten.

Hervorzuheben sind Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitergruppen, die bislang wenig gefördert wurden.

 - So gibt es eine Reihe mit 12 Angeboten für **Hauswirtschafts-, Reinigungspersonal und Hausmeister**. Diese Bedarfe wurden dialogisch zwischen Frau Hiltermann-Schulte, den verantwortlichen Führungskräften und Mitarbeitern/- innen erhoben.
 - Ebenso wird ein Unterstützungspaket für **Pfarrsekretärinnen** angeboten, das auf das neue Anforderungsprofil abgestimmt ist (vgl. Broschüre „Neuorientierung Pfarrsekretariate“).
- Ein **Evaluierungsbogen für Qualifizierungsmaßnahmen** ist erstellt. Die transferorientierte Evaluierung erfolgt im Kontext der Mitarbeitergespräche.
- Die Idee des **E-Learnings** wurde nach einem intensiven Selbstversuch im Rahmen meines Fernstudiums PE und einer fachlichen Beratung durch Verantwortliche für E-Learning am Niedersächsischen Institut für Lehrerfortbildung nicht weiter verfolgt. Hauptgründe sind: wir haben zu geringe Durchläufe gleicher Qualifizierungsangebote – die Kosten zur Erstellung von Materialien wären zu hoch. Nur wenige unserer Themen eignen sich überhaupt für E-Learning. Das Medium ist wenig kompatibel mit unserer kirchlichen Kultur.

Nächste Schritte / Herausforderungen:

- Redaktionelle Überarbeitung der **Führungsgrundsätze**
- Herstellung eines „**Commitments**“ (**gemeinsamen Verständnisses**) zu Führung: Möglicherweise über Klausurtage der obersten Leitungsgremien bzw. jährliche Führungstage mit der mittleren Führungsebene.
- Überarbeitung des vorläufigen **Coachingkonzepts**, Absicherung und Kommunikation klarer Rahmenbedingungen.
- Einrichtung **Kollegialer Fallarbeitsgruppen** für Führungskräfte.
- Erstellung eines **Faltblatts** mit einer zusammenfassenden Darstellung der Unterstützungsangebote Führungskräfte.
- Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen auf Basis der **Rückmeldungen aus den Mitarbeitergesprächen**.
- Intensivierung der **Angebote für Teams**.
- **Dimension „Spiritualität“** systematischer in den Unterstützungsangeboten entfalten.
- **Grundsätzlich** ist die Frage der Weiterqualifizierung zu überdenken. Der Trend geht weg von isolierten Seminarangeboten hin zu Unterstützungsangeboten direkt am Arbeitsplatz. In diesem Zusammenhang ist das Verhältnis von Unterstützungsangeboten durch Personalentwicklung und Organisationsentwicklung weiter zu entfalten und aufeinander abzustimmen.

Es ist weiter zu überlegen, was dies für die klassische interne Fortbildungsarbeit bedeutet und was daraus für Kooperation mit Bildungshäusern folgt.
- Als **langfristige Herausforderung** ist die Frage der Budgetierung und dezentralen Selbstverantwortung von Fortbildungshaushalten zu diskutieren. Chancen und Gefahren sind diesbezüglich gegeneinander abzuwägen.

Teilprojekt 5: Qualitätszirkel (=QZ)

Ziele:

- Die Voraussetzungen und eine Kultur für die Einrichtung von Qualitätszirkeln zu schaffen.
- Ein Konzept für Qualitätszirkel erarbeiten, in dem Chancen und Grenzen und die Voraussetzungen für eine Umsetzung in unserer kirchlichen Kultur beschrieben sind (z.B. Transparenz des Verfahrens von Anfang an für alle Beteiligte).
- „Anschlussfähige“ Qualitätszirkel zur Implementierung der Teilprojekte einrichten.
- Ausgebildete Moderatoren dafür weiter zu qualifizieren.

Ergebnisse:

- **3 Qualitätszirkel** haben stattgefunden:
 - QZ Mitarbeitergespräch
 - QZ Führungsgrundsätze
 - QZ Theologische Grundlegung von PE
- Die Qualitätszirkel „**Mitarbeitergespräch**“ und „**Theologische Grundlegung von PE**“ haben in kurzer Zeit das erwartete Ergebnis mit einer hohen Zufriedenheit der Beteiligten erreicht.
Der Qualitätszirkel **Führungsgrundsätze** hat ebenfalls sein Ziel erreicht, jedoch waren die Beteiligten mit ihrem Ergebnis nicht ganz zufrieden. Rückblickend stellt sich die Frage, ob ein Qualitätszirkel zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen als Instrument geeignet ist?
- Wir haben keine eigene **Moderatoren**/-innen für die Begleitung von Qualitätszirkeln ausgebildet und auf bereits vorhandene Moderatoren/-innen zurückgegriffen.

Nächste Schritte / Herausforderungen:

- Das **Teilprojekt ist abgeschlossen**. Das Verfahren ist klar und etabliert. Die Kriterien „bereichs- und hierarchieübergreifend“ haben sich bewährt. Sie sind kulturverträglich. Es hat sich gezeigt, dass in relativ kurzer Zeit gute Ergebnisse von einem Qualitätszirkel zu erarbeiten sind.
- Noch deutlicher müsste allen Beteiligten im Vorfeld vermittelt werden, dass auch **Vor- und Nacharbeiten** zwischen den einzelnen Treffen auf die Teilnehmer/-innen am Qualitätszirkel zukommen können.
- **Fragestellungen** für nächste Qualitätszirkel sind zu benennen, jedoch nicht mehr eigens in einem Teilprojekt zu verfolgen.

Teilprojekt 6: Evaluation

Ziele:

- Evaluation geschieht effektiv.
- Evaluation ist vorwiegend transfer- und wirkungsorientiert ausgerichtet.
- Entwicklung von ersten, unterschiedlichen Evaluationsverfahren
- Anwendung und Erprobung einzelner Evaluationsverfahren für ausgewählte Teilprojekte
- Überprüfung der Evaluationsverfahren auf ihre Effizienz hin

Ergebnisse:

- Ein **Konzept** für Evaluation ist erstellt und liegt schriftlich vor.
- Durchführung einer **Ist-Stand-Analyse zur Einführung von Mitarbeitergesprächen** im BGV und seinen Einrichtungen über Telefoninterviews anhand eines flexiblen Fragerasters. Sie hat wichtige Hinweise für die Erstellung der Materialien und die Implementierung der Mitarbeitergespräche geliefert.
- Abfrage der **Unterstützungsbedarfe bei Pfarrern**, die 2004 Gemeinden zusammengeführt haben, durch Telefoninterviews. Sie hat zu maßgeschneiderten Unterstützungsmaßnahmen geführt, die von dieser Gruppe auch in Anspruch genommen wurden.
- Entwicklung und Einsatz von **Fragebögen** für Qualifizierungsmaßnahmen und für Coachingprozesse.
- **Vernetzung** mit anderen Teilprojekten (Evaluation bei Qualifizierungsmaßnahmen für Hauswirtschafts- und Reinigungskräfte; Fragebogen zur Evaluation des Verfahrens der Arbeitsplatzbeschreibungen bei Gemeindeferenten/-innen und Pastoralreferenten/-innen)
- **Skizze „Evaluation für Fortbildungen über 1000,- €“**. Sie ist in die Konferenz PE eingebracht

Über Evaluation gewinnen wir nicht nur Daten, auf deren Basis wir Schlüsse ziehen und Maßnahmen planen, sondern Evaluation bringt darüber hinaus **positive Begleiteffekte** mit sich. Sie ermöglicht Kontakte in die Systeme. So werden z.B. bei Ist-Stand-Analysen Informationen über geplante PE-Vorhaben transportiert (vgl. Mitarbeitergespräch). Dies schafft Vertrauen und Ernstnahme der Beteiligten.

Nächste Schritte / Herausforderungen:

- Zwischenevaluation und Abschlussevaluation **Mitarbeitergespräch**
- Durchführung: Evaluation der Implementierung **Arbeitsfeldbeschreibungen** bei Pastoralreferenten/-innen und Gemeindeferenten/-innen
- Begleitung des Evaluationsverfahrens von **Qualifizierungsmaßnahmen über 1000,- €**
- Beratung der HAP bei der Erstellung eines Evaluationsverfahrens im Blick auf die **Implementierung neuer Leitungsmodelle für PGR und KV**
- Insgesamt sollten Elemente der **Selbstevaluation** stärker gefördert werden. Dafür sind unterstützende und einführende Maßnahmen zu entwickeln.

Teilprojekt 7: Frauenförderung / Gender mainstreaming

Ziele:

- Frauen in ihren Potentialen wahrnehmen und fördern.
- Führungspositionen, die nicht vom Weiheamt abhängen, langfristig stärker mit Frauen zu besetzen.
- Das Bewusstsein für den Gender mainstream in der Diözese Hildesheim entwickeln und fördern.
- Gender mainstreaming systematisch in den PE - Instrumenten der Diözese Hildesheim verankern (Qualifizierung, Mitarbeitergespräche, Evaluation, ...).
- Rahmenbedingungen von Arbeit so gestalten, dass sie eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen **und** Männer zu lassen.

Ergebnisse:

- **Beauftragung einer Referentin für Gleichstellung und Frauenförderung** mit 20 % einer Vollzeitstelle.
- **Ständiger Sitz** der Beauftragten für Gleichstellung und Frauenförderung in der **Konferenz PE**.
- Mitarbeit im Qualitätszirkel **Führungsgrundsätze**.
- Beteiligung bei **Bewerbungsgesprächen** (Auswahlverfahren und Bewerbungsgespräche) - je nach Maßgabe der Personalverantwortlichen.
- Implementierung einer **Begleitgruppe** zur Unterstützung der Stabsreferentin und Beratung - z.B. zum TVöD im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit.
- Versuche/ Ersuchen um Mitarbeit unter Gender-Gesichtspunkten beim **Umstrukturierungsprozess**.

Sparmaßnahmen und angekündigte Kündigungen mit allen Implikationen haben den Aufbau des Aufgabenfeldes verzögert.

Nächste Schritte:

- **Workshops für Frauen** mit dem Ziel, über die Aufgaben der Stabsreferentin und den derzeitigen Stand zu informieren, Wünsche und Bedarfe im Rahmen von Frauenförderung zu heben und Ermutigung zum Engagement für Geschlechtergerechtigkeit und zu Vernetzungen unter Frauen.
- **Seminar für Frauen im Verwaltungsbereich** - findet Ende November/Anfang Dezember statt. Die Ausschreibung ist fertig, die Referentin ist gebucht.
- **Infoveranstaltung zu Gendertrainings** für Führungskräfte, Mitglieder der Konferenz PE, für die Begleitgruppe Frauenförderung/Gleichstellung und Mitarbeiter/-innen in der Personalentwicklung.
- Im kommenden Jahr sollen **Gendertrainings** durchgeführt werden.
- Geplant: **Infoveranstaltung** für Frauen und Männer zum Thema „**sexuelle Übergriffe am Arbeitsplatz**“ als Kooperationsveranstaltung mit Dienstgeber und MAV - voraussichtlich im kommenden Frühjahr. Der Referent für die Infoveranstaltung/en ist gebucht.

Herausforderungen:

- Erarbeitung einer **Gleichstellungsordnung** für das Bistum Hildesheim
- Klärung von **Rahmenbedingungen** für die Arbeit der Stabsreferentin

Teilprojekt 8: Neuorientierung Pfarrsekretariate

Ziele:

- Erstellung einer Ist-Stand-Analyse der bisherigen Arbeitsstandards in Pfarrsekretariaten
- Entwicklung von Standards für zusammengeführte Sekretariate
- Aufbau eines Mentorinnensystems zur Fortbildung und zum Coaching von Sekretärinnen am Arbeitsplatz
- Formulierung von Fortbildungsstandards und –inhalten für die Fortbildung von Pfarrsekretärinnen zusammengeführter Pfarrbüros

Ergebnisse:

- Eine **Ist-Stand-Analyse** ist erstellt gegliedert nach: Aufgaben / Arbeitsmittel / Kooperationspartnern / Fortbildungsangeboten.
- Ein **Konzept für ein Mentorensystem** ist entwickelt und Mentorinnen sind ausgewählt. Leider wurden diese bislang noch nicht abgerufen.
- **Standards** für zusammengeführte Pfarrbüros sind entwickelt und in der Broschüre „Neuorientierung der Pfarrsekretariate“ beschrieben.
- Die **Broschüre** wurde an die Betroffenen verschickt. Die Dechantenkonferenz ist darüber informiert. Es gab Infoveranstaltungen für Sekretärinnen in den Regionen.
- Das **Fortbildungskonzept der KEB** für Pfarrsekretärinnen wurde daraufhin überarbeitet.
- Der **Dialog mit der Gemeindebratung** hat zu dieser Fragestellung begonnen.

Nächste Schritte / Herausforderungen:

Das Projekt ist von Frau Lojen erfolgreich **abgeschlossen**. Für die weitere Implementierung stehen Unterstützungssysteme wie Gemeindeberatung und Mentoren/-innen zur Verfügung.

Offene Frage: Wer behält die Umsetzungsphase aktiv im Blick und steht als Ansprechpartner/-in für die Umsetzung zur Verfügung?

Teilprojekt 9: Perspektiven wechseln - den fremden Blick wagen

Ziele:

Blickwechsel will

- Den Erwerb neuer Kompetenzen durch Hospitation fördern
- Einen Beitrag leisten zur beruflichen Fortentwicklung
- Defizite im eigenen Handlungsfeld aufdecken
- Fortbildungsbedarfe aufdecken
- Verständnis für die Teilsysteme der Kirche von Hildesheim wecken
- Vernetzungen ermöglichen
- Vorurteile gegenüber anderen Bereichen und Gruppen abbauen
- Identifikation mit Kirche von Hildesheim fördern

Ergebnisse:

- Bislang wurden **4 Blickwechselmaßnahmen** durchgeführt und begleitet. Die Begleitung seitens der KEB wurde förderlich erlebt.
- Gleichzeitig entspricht diese Resonanz noch nicht unseren Erwartungen. Von daher wurden **begleitende Maßnahmen** installiert.
 - In der Hauptabteilungsleiterkonferenz wird diskutiert, innerhalb der nächsten 2 Jahre an einem Blickwechsel teil zu nehmen. Dadurch erhoffen wir einen An Schub des Projekts.
 - Blickwechsel wurde deutlich mit dem Instrument Mitarbeitergespräch verknüpft und in einem Flyer „Neuorientierung“ vorgestellt.
 - Das Projekt Blickwechsel wurde auf allen Infoveranstaltungen zum Mitarbeitergespräch vorgestellt.

Nächste Schritte / Herausforderungen:

- **Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit** (z.B. von gelungenen Blickwechseln berichten)
- Hospitationen / Blickwechsel deutlicher als eine **gewünschte Form der Qualifizierung** ins Gespräch bringen (z.B. in Mitarbeitergesprächen)

Teilprojekt 10: Theologisch-spirituelle Reflexion der Implementierung von PE im Bistum Hildesheim

Ziele:

- Der Implementierungsprozess von PE wird auf seine theologische und spirituelle Dimension hin reflektiert und kritisch begleitet.
- Es wird überprüft, inwieweit das Anliegen von PE in einen theologischen Deutungshorizont übersetzt werden kann und welche Begrifflichkeiten, Sprachspiele dieses unterstützen können.
- Es wird ein knapp umrissenes Grundsatzpapier zu dieser Fragestellung erarbeitet.
- Die theologisch-spirituelle Reflexion läuft langfristig als roter Faden bei allen Teilprojekten mit.

Ergebnisse:

- Ein Qualitätszirkel hat ein **Grundsatzpapier „Personalentwicklung in der Kirche“** erarbeitet.
- Das Grundsatzpapier wurde in der **Konferenz PE** verabschiedet.
- Der Generalvikar hat das Papier im **Newsletter** 23/06 vom 19. Juni 2006 veröffentlicht.
- **Werkstattgespräch**, veranstaltet vom Referat für Spirituelle Bildung: Statement: Spiritualität und PE.

Nächste Schritte / Herausforderungen:

Das Projekt im engeren Sinne ist **abgeschlossen**.

Die **Wirksamkeit** des Papiers hängt davon ab, inwieweit die gewonnenen Erkenntnisse aktiv kommuniziert werden und die Grundprinzipien der christlichen Soziallehre als kritisches Korrektiv in die Planungen und Umsetzungen von PE-Maßnahmen mit einfließen.

Teilprojekt 11+12: Wissensmanagement

(im Laufe des letzten Jahres wurde immer deutlicher, dass die TP 11 und 12 zusammengehören und Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation eher als Teilbereiche von Wissensmanagement zu verstehen sind)

Ziele:

- Netzwerkstrukturen zum Wissenstransfer werden eingerichtet.
- Kollegiale Unterstützungssysteme werden gefördert.
- Langfristig ist zu prüfen, welches Wissen auf Datenbanken zur Verfügung gestellt werden soll.
- Ziele und einzelne Module von PE werden im Bistum Hildesheim kontinuierlich nach oben und unten, innen und außen kommuniziert.
- Chancen und Erfolge, aber auch Misslingen von PE-Modulen werden zeitnah kommuniziert.
- Mitarbeiter/innen werden zu Rückmeldungen und Mitgestaltung des Prozesses an verschiedensten Stellen eingeladen.

ERGEBNISSE

- **Konzept von Wissensmanagement** ist erstellt und liegt schriftlich vor.
- **Internetpräsenz „Gute Ideen im Bistum Hildesheim“**
Das Konzept ist erarbeitet; ein Kontent-Management-System ist programmiert; ein Testlauf mit Beispielprojekten ist abgeschlossen
- **Newsletter I und Newsletter II** sind etabliert und bilden ein wichtiges Medium zur zeitnahen Information; **Infos, Merkblätter, Links zu Arbeitsrecht** und beruflicher Planung auf der Bistumshomepage,...
- **Newsletter „Kleine christliche Gemeinschaften – Kirche in der Nachbarschaft“**
Mail-Verteilerliste von derzeit ca. 250 Adressen ist aufgebaut; Zusammenarbeit und gemeinsame Herausgeberschaft auf Ebene der Metropole
- **Mitarbeiter-Datenbank „Aus- und Fortbildungen“**
Konzeptskizze ist erstellt; erste Liste von Fortbildungen liegt vor
- **Formen beziehungsorientierten Wissensmanagements**
(z.B.: Dialogveranstaltungen zur Umstrukturierung im BGV; Katechetische Kongresse im Bistum Hildesheim, Arbeitsgemeinschaft Gemeindekatechese der PR,...)
- **Kollegiale Unterstützungssysteme im BGV**
Vorbereitung Kollegiale Fallarbeitsgruppen im BGV
- **Öffentlichkeitsarbeit zu PE**
Druckvorlage Flyer „Personalentwicklung im Bistum Hildesheim“ ist fertig; Überlegungen mit HAKÖ zu Internetpräsenz PE auf der Basis des Flyers; regelmäßige Infotexte zu PE in den Newslettern; Flyer „Neuorientierung“; Vorstellung des PE-Konzepts in verschiedensten Gremien und Gruppen (z.B. Berufsgruppen der PR und GR; DiAG-MAV; BGV; KEB, Jakobushaus; ...)

Nächste Schritte / Herausforderungen:

Wissensmanagement in der Kirche arbeitet in einer stark **beziehungsorientierten Kultur**, in der implizites personengebundenes Wissen im Vordergrund steht. Die Exploration dieses Wissens ist ungewohnt und fällt schwer; schriftliche Informationen werden als relativ

irrelevant erlebt. Von daher sollten zukünftig stärker personen- und beziehungsorientierte Formen des Wissensmanagements gefördert werden. Diese sollten an den derzeitigen zentralen Veränderungsprozessen angebunden sein.

Der **Aufbau elektronisch gestützter Systeme** (Datenbanken) sollte jeweils sehr sorgfältig geprüft werden (hoher Ressourcenaufwand, relativ geringe kulturelle Relevanz)

Konkrete Schritte:

- Förderung **personen- und beziehungsorientierter Formen** des Wissensmanagements wie z.B.:
 - Kollegiale Fallarbeitsgruppen
 - für Führungskräfte des BGV und seiner Einrichtungen und
 - für Mitarbeitende
 - Dezyemberkonferenz im BGV
 - Benchmarkinggruppen
 - ...
- Start der Internetpräsenz „**Gute Ideen**“
- Aufbau einer **Homepage „Personalentwicklung“**
- **Fortbildungsdatenbank** - Klärung der Zielfrage in Konferenz PE
- Veröffentlichung des **Flyers PE**
- In jedem **Newsletter** ein kurzer Hinweis zu einer PE-Maßnahme

Teilprojekt 13: Weiche Elemente innerhalb der Personalentwicklung

Es gibt bereits viele kleinere Initiativen, die auch als personalentwicklerische Maßnahmen anzusehen sind, so genannte „weiche Elemente“ innerhalb der Personalentwicklung. Auch sie tragen wesentlich zur Umsetzung des „PE-Denkens“ bei und sind von daher konsequent fortzuführen bzw. weiter zu entwickeln.

Ergebnisse:

- **Kontaktprogramm:**
15 Jahre im kirchlichen Dienst: Eine Veranstaltung, die zweite ist in Planung (Frequenz: 2 Jahre)
- **Dienstjubiläum:**
Zwei Veranstaltungen (Frequenz: 2 Jahre)
- **Elternzeit/Sonderurlaub:**
Drei Veranstaltungen (Frequenz: ca. einjährlich)
- **Neue Kollegen im kirchlichen Dienst:**
Zwei Veranstaltungen (Frequenz: ca. zweijährlich)
- **Seniorenkolleginnen/-kollegen:**
Drei Veranstaltungen (Frequenz: jährlich)
- **"ZusammenArbeiten"** -Gesprächsrunde im Bischöflichen Generalvikariat
Acht Veranstaltungen (Frequenz: gegenwärtig sechsmonatlich; verlängert)
- **Ausstellung** von Mitarbeiter/-innen auf dem Flur der Personalabteilung
- **Betriebsausflug:** Findet im BGV jährlich statt - vorbereitet jeweils von einer Hauptabteilung
- **Winterball** im BGV
- **Verabschiedung/Begrüßung:**
Einladung an Hausmitarbeiter/-innen zu Gottesdienst bzw. Empfang
- **Ideenmanagement/Vorschlagswesen:**
Erinnerung an die vorliegende Dienstvereinbarung (keine weiteren Aktivitäten)
- **Weitere Veranstaltungen** für Mitarbeiter/-innen:
Zweijährlich Kulturfrühling, abwechselnd mit dem Diözesan-Caritasverband

Nächste Schritte / Herausforderungen

- Gerade in den **Zeiten des Umbruchs** und drohender Kündigungen haben diese „weichen Elemente“ von PE eine wichtige Funktion. Sie ermöglichen Kommunikation über alle Abteilungen, Einrichtungen und Hierarchieebenen hinweg, ermöglichen Beteiligung und fördern den Aufbau einer Corporate Identity. Von daher sind sie kontinuierlich fortzuführen und weiter zu entwickeln.
- **Workout:**
Informelle Orte der Kommunikation im BGV in Planung

TOP-8 der PE für das nächste Jahr

- Die **Führungskräfteunterstützung** ist weiter systematisch auszubauen. In diesem Zusammenhang sind besonders die Gruppen der Pfarrer / Dechanten als Führungskräfte noch stärker in PE-Maßnahmen miteinzubeziehen.
Der begonnene Paradigmenwechsel vom Angebot zum Bedarf in der Qualifizierung ist erst anfanghaft gelungen und ist weiter voranzubringen.
- Die **Implementierung von Mitarbeitergesprächen** als zentralem PE-Instrument ist kontinuierlich und sorgfältig zu begleiten.
- Das **Verhältnis von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung** ist konzeptionell weiter zu entwickeln. Beide Bereiche sind zukünftig enger zu verzahnen.
- **Evaluation** als selbstverständliche Dimension zur Qualitätssicherung der Arbeit ist weiter zu etablieren und einzuüben.
- Formen **beziehungsorientierten Wissensmanagements** sind zu fördern.
- Die Rahmenbedingungen für **Frauenförderung** und **Gender mainstreaming** sind weiter zu klären und zu stärken.
- PE-Maßnahmen sind vor dem Hintergrund des **Subsidiaritätsprinzips** nochmals zu reflektieren. **Wie viel zentrale Steuerung ist notwendig**, welche dezentralen Steuerungs- und Verantwortungsstrukturen sind aufzubauen?
 - z.B. im Bereich Fortbildungsverantwortung und –organisation (ist eine Budgetierung intendiert?)
 - oder im Bereich Evaluation: verfolgen wir eher den Aufbau zentraler Evaluationsformen oder stärken wir Formen der Selbstevaluation?
- Die **zentralen Prozesse der PE** sind zukünftig als Ganze zu beschreiben und die jeweiligen Parts verschiedener Beteiligten sind darin zu markieren. Die Aufteilung von PE-Maßnahmen in Teilprojekte birgt die Gefahr, Prozesse in ihre Einzelteile zu zerlegen und ihre Bezogenheit und Gewichtung untereinander aus den Augen zu verlieren.