Projektbericht

Bistum Essen

Überprüfung und Weiterentwicklung der Personalarbeit für das pastorale Personal im Bistum Essen

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

08.01.2021

Dieser Bericht beinhaltet: 54 Seiten

Inhaltsverzeichnis

1 Zusammenfassung 1

2 Einführung 3

3 Auftragsbeschreibung 4
3.1 Ausgangssituation und Hintergrund 4
3.2 Beratungsauftrag 4

4 Projektvorgehen 6
4.1 Projektplan 6
4.2 Projektorganisation 6
4.3 Methodik 7
4.3.1 Allgemeine Vorbemerkung 7
4.3.2 Strukturierung und Fokussierung der Untersuchungsbereiche 7
4.3.3 Analyse der Prozesse, Strukturen und Regelungen 7
4.3.4 Kulturanalyse 9
4.4 Datensicherheit und Vertraulichkeit 9

5 Ergebnisse der Ist-Analyse 10
5.1 Ergebnisse der Analyse der Prozesse, Strukturen und Regelungen 10
5.1.1 Prozesslandkarte und Prozesshierarchiemodell 10
5.1.2 Schwachstellenanalyse 17
5.1.3 Reifegrad 27
5.2 Ergebnisse der Kulturanalyse 28
5.2.1 Macht und Leitung 28
5.2.2 Zusammenarbeit 30
5.2.3 Organisation 31

6 Handlungsempfehlungen 33
6.1 Prozesse, Strukturen und Regelungen 33
6.1.1 Ablauforganisation (Prozesse) 33
6.1.2 Aufbauorganisation (Struktur) 35
6.1.3 Methoden und IT 36
6.2 Kultur 39
6.2.1 Führungskräfteentwicklung 39
6.2.2 Instrumente für Leitung und Teamarbeit 40
6.2.3 Konflikt- und Kommunikationskultur 40
6.3 Zusammenfassung und Kategorisierung der Handlungsempfehlungen 40

A Anhang 44
A.1 Vorlage Prozesssteckbrief 44
A.2 Agendaübersichten der beiden „Kultur-Workshops“ 45
A.3 Vorlage Fragebögen Kulturworkshops 49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Darstellung des Projektplans für die Initialisierung und Analysephase 6
Abbildung 2 - Prozesshierarchiemodell 11
Abbildung 3 - Aufbauorganisation des Dezernats 3.1 Personal Pastoral 18
Abbildung 4 - Einstufung des Reifegrades der Personalarbeit für das pastorale Personal 27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Übersicht der Teilprozesse für die Bistumsprozesse „Der Weg in den Dienst" 12
Tabelle 2 - Übersicht der Teilprozesse für die Bistumsprozesse „Personalentwicklung" 13
Tabelle 3 - Übersicht der Teilprozesse für die Bistumsprozesse „Personaleinsatz" 14
Tabelle 4 - Übersicht der Teilprozesse für die Bistumsprozesse „Personalbetreuung" 15
Tabelle 5 - Übersicht der Teilprozesse für die Bistumsprozesse „Personalaustritt" 16
Tabelle 6 - Kategorisierung der Handlungsempfehlungen 43

1 Zusammenfassung

Das Bistum Essen hat KPMG beauftragt, die Personalarbeit für das pastorale Personal zu analysieren. Dabei wurden zwei Ebenen betrachtet:

1. Strukturen, Prozesse und Regelungen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive.
2. Kultur des pastoralen Personals aus sozialwissenschaftlicher Perspektive.

Gegenstand der Analyse waren sowohl die Abläufe im Personaldezernat als auch alle weiteren Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse für das pastorale Personal im Bistum. Das Projekt ist eines von neun Teilprojekten aus dem bistumsinternen Prozess „Konsequenzen aus der Studie zum sexuellen Missbrauch“ („MHG-Projekte“).

In der betriebswirtschaftlichen Analyse wurden vier Felder analysiert:

- Prozesse (Entscheidungen, Schnittstellen, Abläufe)
- Organisation (Aufbauorganisation und Rollen)
- IT (Information, Dokumentation und Technologie)
- Methoden (Gesetze, Regelwerke und Formulare)

Die betriebswirtschaftliche Analyse hat gezeigt, dass Prozesse bisher nicht formal oder nur unvollständig definiert wurden. Es wurde festgestellt, dass die formale Organisation von der tatsächlichen Organisation abweicht und Rollen unklar beschrieben sind. Dies betrifft insbesondere die Entscheidungskompetenzen und die Rolle des Bischofs in Personalangelegenheiten. Erhebliche Defizite wurden in einer unzureichenden technischen Unterstützung der Prozesse sowie in der Dokumentation sichtbar. Dies betrifft insbesondere die Personalakte als zentrales Dokumentationsinstrument der Personalarbeit. Formulare, Vorlagen und Regelwerke werden nur in einzelnen Prozessen eingesetzt. Eine flächendeckende Standardisierung, klare Entscheidungskriterien und methodische Unterstützung der Personalarbeit sind nicht vorhanden.

Die sozialwissenschaftliche Analyse (Kulturanalyse) betrachtet drei Kulturbereiche und -felder: „Macht und Leitung“, „Zusammenarbeit“ und „Organisation“. Dazu wurden zunächst Initialinterviews zur Fokussierung der Fragestellungen mit der Bistumsleitung und leitenden Mitarbeitenden der Hauptabteilung Personal und Verwaltung geführt. Anschließend wurden zwei Workshops durchgeführt: einerseits mit zwölf stellvertretend ausgewählten Personen aus dem Kreis der pastoralen Berufsgruppen im Bistum Essen, andererseits mit allen Mitarbeitenden des Dezernats Personal Pastoral.

Die Kulturanalyse zeigt einen starken Fokus auf Einzelfälle statt eines regelbasierten Vorgehens in der Personalarbeit auf. Der Versuch einer besonders fürsorglichen Arbeitsweise ermöglicht hier – auch unbeabsichtigt – bei fehlenden Rahmenbedingungen in Form von Richtlinien, Zuständigkeiten und Entscheidungskriterien die Ausübung und Sicherung von persönlicher Macht. Die Personalarbeit für das pastorale Personal scheint innerhalb der Hauptabteilung Personal und Verwaltung isoliert zu sein. Dabei deutet sich eine unzureichend entwickelte Konfliktkultur und ein mangelnder Umgang mit Fehlverhalten an. Für die Anforderungen einer professionellen Personalverwaltung scheinen die eingesetzten Mitarbeitenden mit einer intensiven persönlichen Betreuung den falschen Schwerpunkt gesetzt zu haben. Ihr hohes persönliches Engagement kann dabei langfristig nicht die Implementierung weiterer, auch IT-gestützter Werkzeuge im Bereich der Personalarbeit kompensieren.

Die Untersuchungen und Analysen haben gezeigt, dass die Arbeiten der letzten Jahre in der Professionalisierung der Prozesse fortgesetzt werden müssen. Nachfolgend werden zentrale Elemente der Handlungsempfehlungen aufgeführt:

- Eine einheitliche Definition und Dokumentation aller Personalprozesse und eindeutige Zuordnung der Verantwortlichkeiten sowie Beschreibung der Schnittstellen ist sicherzustellen. Die Prozessgestaltung ist dabei streng funktional vom jeweiligen Sachverhalt her und nicht von bestehenden Strukturen oder einzelnen Personen(gruppen) ausgehend vorzunehmen.

- Die (Entscheidungs-)Transparenz ist insbesondere durch die Einführung und Entwicklung nachvollziehbarer Kriteriologien (es existieren zugehörige Regeln und sie sind den Beteiligten vollständig bekannt) und eine Geschäftsordnung für die Personalkonferenz zu erhöhen.

- Personalarbeit und Leitungsfunktion sind mittels eines Umbaus der Aufbauorganisation voneinander zu trennen. Damit ist eine vollständige Integration der Personalarbeit in eine fachlich auf die Personalverwaltung spezialisierte Einheit sowie eine weitere Verbesserung der „operativen Führung“ des Personals in Form klarer Vorgesetztenstrukturen verbunden.

- Ein neues Personalverwaltungssystem ist einzuführen und damit einhergehend ist die Nutzung der Stellenplanung als dynamisches Steuerungsinstrument, die Etablierung von Zeitkonten und der Aufbau eines modernen und leistungsfähigen Berichtswesens sicherzustellen.

- Eine digitale Personalakte ist einzuführen und die Einhaltung von Standards der Aktenführung ist sicherzustellen.

- Geltenden Regelungen, Vorschriften und Ordnungen für den Einsatz des pastoralen Personals sind in einer Rechtssammlung zusammenzustellen.

- Ein Führungskräftecurriculum für die Vorbereitung und Begleitung von Mitarbeitenden, die Leitungsaufgaben übernehmen, ist zu entwickeln und einzuführen.

- Die konsequente Durchführung der Jahresgespräche sowie eine weitere Etablierung verpflichtender Fortbildungen zur Entwicklung der Mitarbeitenden und Vorbereitung auf die strukturellen und inhaltlichen Konzepte der Zukunft für die Pastoralarbeit ist stärker nachzuhalten.

- Konflikt- und Kommunikationskultur sind insbesondere durch entschiedenes Vorleben von Transparenz und Prozesstreue der Leitungsebenen im Bistum sowie durch die Entwicklung weiterer Kommunikationskanäle zu verbessern.

2 Einführung

Das Bistum Essen hat unter dem Eindruck der sogenannten „MHG-Studie“ neun Teilprojekte initiiert, um die verschiedenen Dimensionen und Aspekte zu beleuchten, welche unter anderem strukturellen Missbrauch innerhalb der Institution begünstigt, Aufarbeitung und Verfolgung gehemmt und konsequente Prävention erschwert haben.

Der vorliegende Bericht versteht sich als Beratungsleistung und ist explizit kein rechtsverbindliches Gutachten über formale Fehler oder gar persönliches Fehlverhalten. Explizite Tatbestände standen nicht im Fokus dieses Teilprojektes.

Als Ergebnis eines Teilprojektes stellt der Bericht das Vorgehen, die Ergebnisse und die Handlungsempfehlungen vor, welche sich mit den organisationalen Strukturen, den Arbeitsabläufen sowie der Organisationskultur innerhalb der Personalarbeit für das pastorale Personal des Bistums Essen befasst haben.

Das Bistum Essen hat in den letzten Jahren insbesondere unter der Leitung des Dezernatsleiters für das pastorale Personal erhebliche Schritte in der Verbesserung der Qualität professioneller Personalarbeit unternommen. Diese haben wesentlich zu einer konsequenten Aufklärung früherer Vorfälle geführt. Dennoch war in der Diözesanleitung die Vermutung entstanden, dass das institutionelle Gepräge insgesamt den nächsten Reifeschritt hin zu einer professionellen Personalarbeit unternehmen muss.

Strukturen und Abläufe, die sich in einer bischöflichen Verwaltungsbehörde in Jahrzehnten herausgebildet haben, sollen dabei regelmäßig in ihren Grundsätzen überprüft und ggf. neu aufgestellt werden. Das ist auch hinsichtlich der Personalarbeit für das pastorale Personal im Bistum Essen der Fall. Die Handlungsempfehlungen setzen auf den Anstrengungen und Erfolgen der letzten Jahre auf und führen diese konsequent fort. Es geht hier also nicht um die Arbeitsleistungen einzelner Mitarbeitenden, die mit höchstem Engagement an den Themen arbeiten, sondern um die strukturellen Voraussetzungen seitens der Institution.

Daher standen die Abläufe, der Aufbau und die Kultur im organisationalen Gefüge im Blick dieser Untersuchung. Im Projektstrang, der sich den Prozess- und Aufbauanalysen widmete, ging es um das „Was“ und das „Wie“ der zu erfüllenden Aufgaben im Dezernat und den übrigen beteiligten Organisationseinheiten. Im Bereich der Kulturanalyse ging es um das „Warum“ des Handelns der unterschiedlichen Akteure. Es wird nicht verwundern, dass das Dezernat von den allgemeinen prozessualen und kulturellen Einflüssen der bischöflichen Behörde geprägt ist.

Am Ende dieses Projektes steht der Dank an alle Verantwortlichen und Beteiligten des Projektes. Ohne den Mut und das große Vertrauen, das uns von allen Seiten entgegengebracht wurde, wäre das Projekt so nicht durchführbar gewesen. Insbesondere gilt unser Dank dem Dezernatsleiter des Dezernats Personal Pastoral und seinen Mitarbeitenden.

3 Auftragsbeschreibung

3.1 Ausgangssituation und Hintergrund

Die 2018 veröffentlichte sogenannte „MHG-Studie“ hatte zum Ziel, die Häufigkeit und Hintergründe des sexuellen Missbrauchs Minderjähriger durch Diözesanpriester, Diakone und Ordenspriester in Deutschland zu ermitteln, die Formen sexuellen Missbrauchs zu beschreiben und kirchliche Strukturen und Dynamiken zu identifizieren, die das Missbrauchsgeschehen begünstigen könnten. Das Bistum Essen hat sich dazu entschieden, Konsequenzen aus den Erkenntnissen der Studie zu ziehen und mehrere Projekte auf den Weg gebracht, die auf verschiedenen Ebenen und Feldern die Faktoren bearbeiten und beseitigen sollen, die in der Vergangenheit sexuellen Missbrauch mit ermöglicht, verdeckt oder zumindest nicht verhindert haben.

Der Blick geht hier nicht auf forensische Details der Fallbearbeitung oder auf das Versagen einzelner Akteure. Im Fokus stehen die organisationalen und administrativen Strukturen und Abläufe in dem Bewusstsein, dass dysfunktionale Strukturen und Prozesse auch in anderen Handlungsfeldern fehlerproduktiv sein werden. Ebendiese Schwachstellen zu identifizieren und Verbesserungen zu generieren war der Impetus des Teilprojektes, zu welchem dieser Beratungsbericht vorgelegt wird.

Bereits seit 2011 befindet sich das Bistum Essen darüber hinaus in einem pastoralen und strukturellen Transformationsprozess: das „Zukunftsbild“ und der „Pfarreientwicklungsprozess“ sollen auf Grundlage eines langen Dialogprozesses in verschiedenen Formaten die Gestalt des Bistums Essen bis 2030 prägen und verändern. Ausgangspunkt hierfür sind neben inhaltlich-strategischen Fragestellungen auch personelle und finanzielle Aspekte, da sich eine weitere Verringerung der ohnehin knappen Ressourcen abzeichnet.

Im Jahr 2018[1] befanden sich 235 Priester im aktiven Dienst der Diözese, 189 waren im Ruhestand. In der Berufsgruppe der ständigen Diakone waren 36 im aktiven Dienst und 43 im Ruhestand. Darüber hinaus waren 150 Gemeindeassistenten bzw. Gemeindereferenten und 46 Pastoralassistenten bzw. Pastoralreferenten im Bistum Essen im Einsatz. Die Personalverwaltung für das pastorale Personal wird vom „Dezernat 3.1 Personal Pastoral“ in der „Hauptabteilung 3 Personal und Verwaltung“ übernommen.

3.2 Beratungsauftrag

Mehrere Faktoren haben das Bistum Essen bewogen, die Personalarbeit für das pastorale Personal zu untersuchen und deren Weiterentwicklung anzustreben:

- Die „**MHG-Studie**“ und ihre Erkenntnisse hinsichtlich der strukturellen Faktoren, die sexuellen Missbrauch in der Kirche begünstigen
- Das „**Zukunftsbild**“ und die Notwendigkeit der strategischen Neuausrichtung der Personalarbeit
- Die **Organisationskultur**, welche als „Familienlogik“ beschrieben wird und der Veränderung bedarf
- **Strukturen und Prozesse** der Personalarbeit, die als veraltet, intransparent und als nicht den zeitgemäßen Standards entsprechend beschrieben werden

Aus diesen Gründen erging der Auftrag, das „Wie“ und das „Warum“ in der Personalarbeit für das pastorale Personal zu untersuchen und Handlungsempfehlungen zu formulieren: Strukturen und Prozesse im Dezernat 3.1 sind zu untersuchen, Handlungsmuster der Mitarbeitenden des Dezernats und der pastoralen Berufsgruppen zu analysieren und die Wechselwirkungen mit den Prozessen und Abläufen herauszuarbeiten. Begleitet werden sollen die beiden Perspektiven durch eine adäquate Ansprache und

[1] Zahlen der letzten verfügbaren Kirchenstatistik

Beteiligung aller relevanten Akteure und Stakeholder, um den nachhaltigen Erfolg der angestrebten Veränderungen zu sichern.

4 Projektvorgehen

4.1 Projektplan

Der Ansatz für das Projekt sah von Beginn an eine parallele und integrierte Bearbeitung der beiden Untersuchungsstränge vor: die betriebswirtschaftliche-prozessorientierte und die organisationssoziologische Perspektive. Dies trägt den Wechselwirkungen Rechnung, die die Prozesse und die Verwaltung einerseits und die Organisationskultur andererseits aufeinander ausüben. Dieser Ansatz ermöglicht auch den ganzheitlichen Blick in der Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur wirksamen Weiterentwicklung der Personalarbeit.

Der Projektplan sah eine Initialisierungsphase zur Orientierung und Adjustierung des Untersuchungsfokus, eine Aufnahme- und Analysephase zur Datenerhebung und eine Phase der Auswertung und Schlussfolgerungen zur Ergebniskonsolidierung und Entwicklung der Handlungsfelder vor.

Das Projekt startete im November 2019, abgeschlossen wurde es mit der Übergabe des Berichtes an die Steuerungsgruppe aller MHG-indizierten Projekte im Bistum Essen am 08.01.2021.

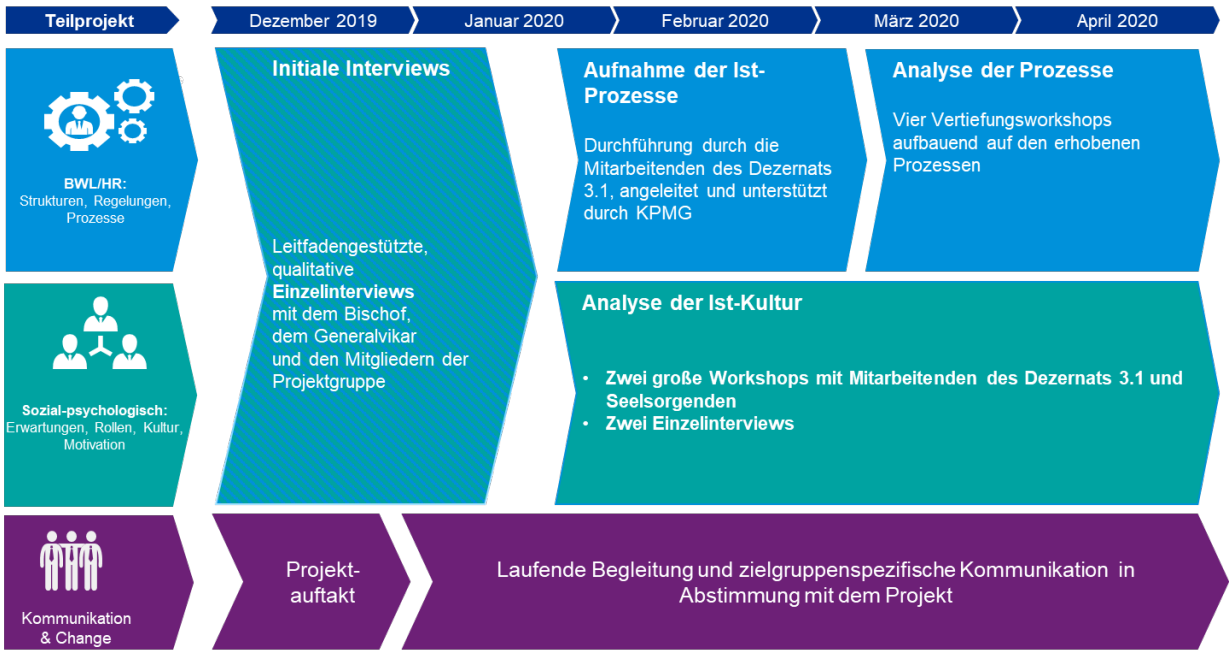

Abbildung 1 - Darstellung des Projektplans für die Initialisierung und Analysephase

4.2 Projektorganisation

Die Auftraggeberrolle im Projekt lag bei Generalvikar **Klaus Pfeffer**, Projektleiter auf Seiten des Bistums Essen war der Hauptabteilungsleiter für Personal und Verwaltung. Für dieses Projekt wurde eine Projektgruppe mit Vertretern des Dezernats 3.1 Personal Pastoral sowie weiteren Mitarbeitenden aus dem Bereich Organisationsentwicklung und Personalentwicklung eingesetzt.

4.3 Methodik

4.3.1 Allgemeine Vorbemerkung

Die gegenständliche Beratungsleistung zielt weder auf ein rechtsverbindliches „Gutachten“, noch auf die Erstellung einer akademischen Studie.

Gemäß den vereinbarten „Allgemeine[n] Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften“ ist demnach der Wirtschaftsprüfer für die Nutzung oder Umsetzung der Ergebnisse seiner Leistungen nicht verantwortlich. KPMG übernimmt in diesem Zusammenhang auch keine Leistungen der Bistumsführung.

Entgegen der Ergebnisse eines Gutachtens ist eine diskursive Vertiefung der Berichtsergebnisse bzw. sogar deren teilweiser inhaltlicher Widerspruch nicht nur möglich, sondern sogar erwartbar. Dies liegt in der Natur der Beratungsleistung selbst, die auf Grundlage einer aktuellen Situationsanalyse versucht, weitere Handlungsoptionen zu identifizieren.

4.3.2 Strukturierung und Fokussierung der Untersuchungsbereiche

Im Rahmen des Projektauftakts wurden Initialinterviews mit zentralen Akteuren in der Personalarbeit des pastoralen Personals des Bistums durchgeführt. Ziel der Interviews war es, einen ersten Überblick zur aktuellen Situation der Personalarbeit über die Einschätzung einzelner beteiligter Personen zu erhalten. Die Interviews dienten zudem dazu, die zu untersuchenden Themenbereiche genauer einzugrenzen und die richtigen inhaltlichen Akzente im weiteren Projektverlauf zu setzen.

Die Interviews wurden mit Hilfe eines standardisierten Leitfadens geführt. Der Leitfaden war thematisch in die Bereiche „Aufbau- und Ablauforganisation“, „Personal und Führung“ und „Kommunikation und Konflikte“ untergliedert. Jedem Bereich waren konkrete Fragen zugeordnet. Die Interviews wurden offen und ohne strikte Einhaltung der vorbereiteten Fragen geführt. Dabei wurden die Aussagen des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin den thematisch entsprechenden Punkten des Leitfadens zugeordnet. Das Interviewprotokoll wurde dem Gesprächspartner/der Gesprächspartnerin im Nachgang zur Korrektur und Freigabe zugeleitet. Der exakte Wortlaut der Interviewprotokolle verbleibt aus Gründen der Vertraulichkeit auf Seiten von KPMG.

Die Initialinterviews wurden im Zeitraum Dezember 2019 bis Januar 2020 mit der Bistumsleitung sowie den Mitgliedern der Projektgruppe geführt.

4.3.3 Analyse der Prozesse, Strukturen und Regelungen

Die Analyse der Prozesse, Strukturen und Regelungen ist in vier Schritte aufgeteilt:

- die Strukturierung der Prozesse der Personalarbeit für das pastorale Personal in einem Prozesshierarchiemodell und Darstellung in einer **Prozesslandkarte**,
- die **Erhebung** ausgewählter **Prozesse** in Prozesssteckbriefen,
- die **Analyse** der erhobenen Prozesse, Strukturen und Regelungen,
- und die Einstufung der Reife in einem **Reifegradmodell**.

Prozesslandkarte

Um die Vollständigkeit der Analyse zu gewährleisten, wurden die Prozesse der Personalarbeit für das pastorale Personal in einer eigens erstellten Prozesslandkarte gegliedert. Da für das Dezernat 3.1 zu Beginn des Projektes keine Prozessübersicht vorlag, wurde ein Prozesshierarchiemodell entwickelt und

gemeinsam mit der Projektgruppe und dem Dezernat 3.1 befüllt. Die finale Prozesslandkarte wurde vom Dezernat 3.1 freigegeben.

Prozesserhebung

Ein „Prozess“ besteht definitorisch aus mehreren logisch verknüpften Einzeltätigkeiten (Aufgaben, Arbeitsabläufe), die ausgeführt werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Er wird durch ein definiertes Ereignis ausgelöst und transformiert den „Eingang“ durch den Einsatz von Personalressourcen, Gütern und Formularen unter Beachtung bestimmter Regeln (Gesetze, Ordnungen, Leitfäden) sowie interner und externer Faktoren (Aufbauorganisation, IT, Räume, …) zu einem „Ergebnis“. Damit sind in einem Prozess sowohl Regelungen, Methoden als auch die Strukturen der Personalarbeit für das pastorale Personal in einem konkreten Kontext abgebildet.

Um die Qualität der Prozesse, Strukturen und Regelungen zu beurteilen, wurden die Prozesse entsprechend repräsentativ priorisiert. Von den insgesamt 107 in der Prozesslandkarte erfassten Prozesse wurden 55 Teilprozesse gemeinsam mit dem Dezernat 3.1 für die Analyse ausgesucht. Diese Prozesse bilden verschiedene zentrale Bereiche der Personalarbeit und die wichtigsten Schnittstellen zu anderen Bereichen in der Organisation ab. Da die einzelnen Teilprozesse je nach Berufsgruppe variieren können (z. B. läuft die Versetzung eines Priesters anders ab als die Versetzung eines anderen pastoralen Mitarbeitenden), wurden die Prozesse entweder für Geistliche oder pastorale Mitarbeitende erhoben. Acht Teilprozesse wurden sowohl für Geistliche als auch für pastorale Mitarbeitende gemeinsam erhoben und analysiert. Insgesamt wurden dadurch 63 Prozesse als Gegenstand für die Prozesserhebung ausgewählt.

Die Erhebung dieser 63 Teilprozesse wurde mittels Dokumentation in umfänglichen Prozesssteckbriefen durchgeführt. Für die Erhebung wurde die in Hauptabteilung 3 etablierte Prozesssteckbriefvorlage mit wenigen Anpassungen (siehe Anhang A.1) übernommen. Das Vorgehen zur Erhebung von Prozessen wurde im Rahmen des Projekt-Kick-off (23.01.2020) geschult. Die Prozesssteckbriefe wurden zunächst von den prozessverantwortlichen Organisationseinheiten des Bistums befüllt, anschließend von KPMG geprüft und überarbeitet und abschließend von den prozessverantwortlichen Mitarbeitenden des Bistums freigegeben. Sie bilden die aktuellen Arbeitsabläufe und Aufgaben in der Personalarbeit des Dezernates für das pastorale Personal ab.

Ist-Analyse

Die Analyse der Qualität der Strukturen, Prozesse und Regelungen betrachtet die Personalarbeit für das pastorale Personal als „System“. Ein „System“ besteht aus verschiedenen Komponenten, die aufgrund bestimmter geordneter Beziehungen untereinander als gemeinsames Ganzes betrachtet werden, nach außen abgrenzbar ist sowie über gemeinsame Standards, Ordnungsmechanismen und Ziele verfügt. Die Untersuchung der erhobenen Prozesse als Abbild dieses Fokussystems (innerhalb des Gefüges Generalvikariat und Bistum Essen) in einem konkreten Kontext betrachtet vier Felder:

- Prozesse (Entscheidungen, Schnittstellen, Abläufe)
- Organisation (Aufbauorganisation und Rollen)
- IT (Information, Dokumentation und Technologie)
- Methoden (Gesetze, Regelwerke und Formulare)

Im Rahmen der Analyse wurden die Fehler auf Prozessebene dokumentiert.

Reifegradmodell

Abschließend wurde der Reifegrad der Personalarbeit für das pastorale Personal in einem Reifegradmodell mit fünf Reifegraden zugeordnet.

4.3.4 Kulturanalyse

Im Rahmen der Kulturanalyse wurden zwei Workshops mit insgesamt 20 Personen durchgeführt: einerseits mit zwölf (vom Bistum ausgewählten) stellvertretenden Personen aus dem Kreis der pastoralen Berufsgruppen im Bistum Essen (am 19.02.2020), andererseits mit allen Mitarbeitenden des Dezernats 3.1 Personal Pastoral (am 10.03.2020). Auch die Ergebnisse der Initialinterviews haben durch die Fokussierung der Fragestellungen ihren Eingang in die Kulturanalyse gefunden. Ergänzt wurden die fünf Initialinterviews durch fünf weitere Hintergrundgespräche mit leitenden Mitarbeitenden aus der Hauptabteilung 3.

Insgesamt setzt sich die Methodologie der Untersuchung aus Einzelinterviews, welche den ersten Erkenntnissen sowie Klärung von Hintergründen dienten, aus Gruppenarbeiten während der Workshops wie auch aus vertraulichen Fragebögen jedes Teilnehmers/jeder Teilnehmerin zusammen. Hinzu kommen die Auswertung der Prozesssteckbriefe und die Berichte hinsichtlich der Arbeitsweise im Kontext der Personalarbeit. Hier haben die Befragten ihre Handlungen im Arbeitsalltag beschrieben. Wie diese Handlungen ausgeführt werden, welche Schwachstellen identifiziert und wie die eigene Arbeitsweise reflektiert wurde, geben wertvolle Hinweise auf die Kultur der Organisation insgesamt.

Die Workshops wurden in einem Methodenmix aus Austausch in der Gesamtgruppe, Kleingruppen- und Einzelarbeit gestaltet. Wesentliche Leitplanken waren die von KPMG definierten zu untersuchenden Kulturbereiche und -felder. Zur Verbreiterung der Informationslage und zur Validierung verschiedener Annahmen wurden Fragebögen (s. Anhang A.2 und A.3) bearbeitet. Diese waren für die beiden Workshops jeweils spezifiziert worden. Aber auch das Verhalten und das beobachtete Miteinander der Workshopteilnehmenden flossen in die Analyse der Ergebnisse mit ein.

Untersucht wurden die Kulturfelder „Macht und Leitung“, „Zusammenarbeit“ und „Organisation“. Es handelt sich hierbei um für die Personalarbeit besonders relevante Bereiche organisationaler Kultur, da sie die verschiedenen Ebenen und Dimensionen des beruflichen Alltags der Mitarbeitenden umfassen.

Neben der Reflexion und den Berichten der Teilnehmenden und Befragten haben wir im Sinne einer teilnehmenden Beobachtung die Arbeits- und Denkweise der Akteure beobachtet und in unsere Schlussfolgerungen einbezogen.

4.4 Datensicherheit und Vertraulichkeit

Die Untersuchung der Kultur und Abläufe in der Personalarbeit der pastoralen Arbeit bewegt sich gewissermaßen im Herzen des Leistungsbereichs einer Organisation, deren Kernaufgabe die Seelsorge darstellt. Einblicke, die hier gewährt werden, sind also Einblicke in das Innerste der Handlungslogiken des Bistums Essen. Um umfassende Einblicke zu erhalten und die Projektarbeit erfolgreich gestalten zu können, bedurfte es eines hohen Maßes an Vertrauen. Um dieses Vertrauen zu schützen und zu stärken, waren strengste Standards im Bereich der Vertraulichkeit, der Datensicherheit und des Datenschutzes zu gewährleisten.

Die diversen Interviewprotokolle wurden auf Seiten des Bistums Essen nur dem jeweiligen Interviewpartner zur Verfügung gestellt und durch diesen freigegeben. Die Speicherung erfolgte auf den Servern von KPMG.

Im Bereich der Kulturanalyse wurden die Rohdaten (Flipchart-Originale und -Übertragungen, Fragebögen und sonstige Dokumente aus den Workshops) von KPMG verwahrt und nach der Auswertung vernichtet. Bei KPMG verbleiben die anonymisierten und digitalisierten Übertragungen zur Nachvollziehbarkeit der Analyse. Dem Bistum Essen wurden gemäß Vereinbarung nur konsolidierte Ergebnisse vorgelegt, sodass die Zurückverfolgbarkeit zu einzelnen Mitarbeitenden ausgeschlossen ist.

Informationen und Dokumente von Seiten des Bistums Essen wurden über eine eigene Cloudlösung (OwnCloud des Bistums) zur Verfügung gestellt und dort abgelegt.

5 Ergebnisse der Ist-Analyse

Nachfolgend werden zunächst die Ergebnisse der Analyse der Prozesse, Strukturen und Regelungen in Kapitel 5.1 und anschließend die Ergebnisse der Kulturanalyse in Kapitel 5.2 vorgestellt.

5.1 Ergebnisse der Analyse der Prozesse, Strukturen und Regelungen

5.1.1 Prozesslandkarte und Prozesshierarchiemodell

Zu Beginn des Projektes wurde eine Übersicht aller Prozesse sowie die Dokumentation bereits definierter Prozesse für das pastorale Personal von KPMG angefordert. Da beides nicht vorlag, wurde von KPMG ein Prozesshierarchiemodell entworfen und mit dem Dezernat 3.1 an die Ist-Situation des Bistums Essen angepasst.

5.1.1.1 Prozesshierarchiemodell

Das Prozesshierarchiemodell ermöglicht eine Strukturierung und perspektivisch eine Optimierung der Prozesse. Das gewählte Modell sieht die Gliederung der Prozesse in fünf Ebenen vor:

Ebene 5 – Aktivitäten

Die unterste Ebene des Prozesshierarchiemodells sind einzelne Aktivitäten. Sie bilden das kleinste Element eines Prozesses. Jede Aktivität wird einer Rolle (zuständige Stelle) zur Durchführung zugeordnet und mit Objekten (Dokumente, IT-Systeme, Regelwerke) verknüpft. Beispiele für Aktivitäten sind der Versand einer Einladung zu einer Schulung oder die Anmeldung über ein Formular.

Ebene 4 – Teilprozesse

Der Teilprozess verknüpft die Aktivitäten in Ebene 5 miteinander und stellt damit einen Zusammenhang her. Er bildet damit eine Verkettung von Aktivitäten und zeigt Schnittstellen zwischen verschiedenen Rollen im Prozess auf. Beispiele für einen Teilprozess sind die Planung einer Schulung oder die Vorbereitung eines Mitarbeitendenjahresgesprächs.

Eine Besonderheit der Teilprozesse in der Personalarbeit für das pastorale Personal ist, dass gleiche Teilprozesse teilweise je nach Berufsgruppe variieren können. Ein Beispiel hierfür ist die Besetzung von offenen Stellen. Dieser Teilprozess wird für Priester anders gestaltet als beispielsweise für pastorale Mitarbeitende. Aus diesem Grund wird je Teilprozess – sofern nicht alle Berufsgruppen gleichermaßen behandelt werden – die betroffene Berufsgruppe benannt.

Ebene 3 – Hauptprozesse

In den Hauptprozessen werden Teilprozesse zusammengefasst, bei denen

- das Endereignis des einen Teilprozesses unmittelbar das Startereignis des anderen bildet,
- der gleiche Prozess unterschiedlich für verschiedene Berufsgruppen durchgeführt wird.

Ein Beispiel für einen Hauptprozess sind Mitarbeitendenjahresgespräche. Dieser Hauptprozess fasst die Teilprozesse „Vorbereitung eines Mitarbeitendenjahresgespräches“, „Durchführung“ und „Nachbereitung“ für alle Berufsgruppen zusammen.

Ebene 2 – Bistumsprozesse

Die Bistumsprozesse fassen Hauptprozesse thematisch und organisatorisch zusammen. Für die Personalarbeit des pastoralen Personals wurde der in der Betriebswirtschaftslehre üblicherweise verwendete Begriff des „Mitarbeitendenzyklus“ an die Besonderheiten des kirchlichen Dienstes angepasst. Dieser bildet die Betreuung der pastoralen Mitarbeitenden in fünf Bistumsprozessen ab:

1. Der Weg in den Dienst
2. Personalentwicklung
3. Personaleinsatz
4. Personalbetreuung
5. Personalaustritt

Ebene 1 – Prozessbereich

Auf oberster Ebene wurden die Prozesse im Bistum Essen in drei Bereiche unterteilt:

1. Führungs- und Steuerungsprozesse (z. B. Aufsichtsstrukturen, Interne Revision, Risikomanagement, Strategieprozesse, …)
2. Kirchliche Aktivitäten (z. B. Seelsorge, Jugendarbeit, Bildung, Caritas, …)
3. Unterstützungsprozesse (z. B. Buchhaltung, IT-Management, Personalarbeit)

Alle Prozesse der Personalarbeit für das pastorale Personal werden dem Prozessbereich der Unterstützungsprozesse zugeordnet.

Das Prozesshierarchiemodell der Personalarbeit für das pastorale Personal ist nachfolgend beispielhaft dargestellt:

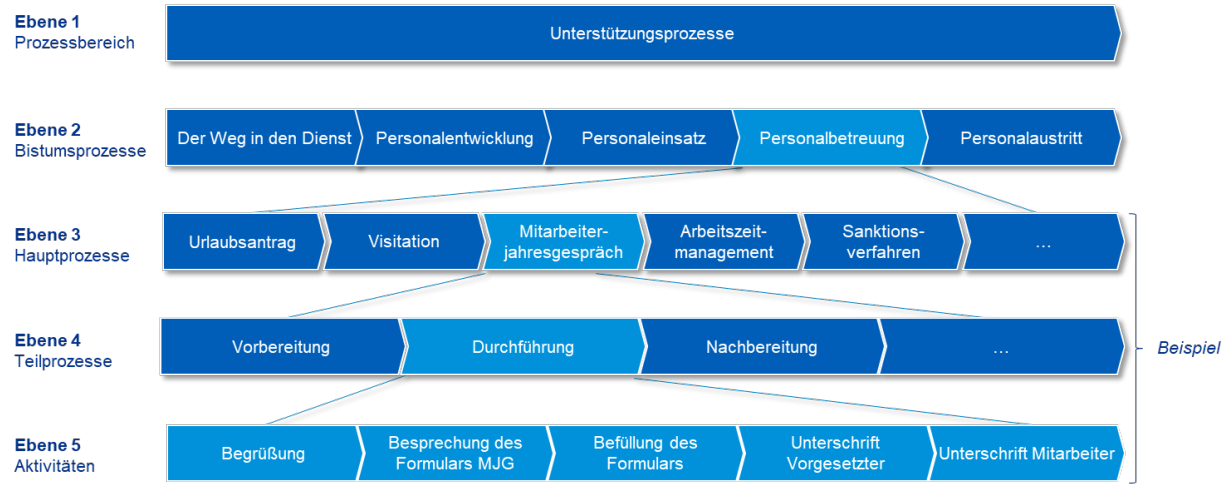

Abbildung 2 - Prozesshierarchiemodell

5.1.1.2 Prozesslandkarte

In der Prozesslandkarte werden alle Teilprozesse in dem unter 5.1.1.1 vorgestellten Prozesshierarchiemodell zusammengefasst. Nachfolgend werden die Haupt- und Teilprozesse für die fünf definierten Bistumsprozesse (Ebene 2) vorgestellt. Dabei wird für jeden Teilprozess aufgezeigt, für welche Berufsgruppen dieser Anwendung findet und ob er zwischen den Berufsgruppen variiert.

Für alle grün markierten Teilprozesse wurden im Rahmen der Prozesserhebung Prozessteckbriefe erstellt, welche zusammen mit dem Bericht der Steuerungsgruppe digital übergeben worden sind. Sie bilden eine wesentliche Basis zur anstehenden erneuerten Sollkonzeption und Optimierung der Prozesslandschaft.

„Der Weg in den Dienst“

Prozess-ID	Hauptprozess	Teilprozess	Ordens-leute	Diakone	Priester	Past. Mitarbt.	Priester-kand.	Azubis
1.01.1	Stellenausschreibung	Stellenbeschreibung erstellen	#	Pastoral	#	Pastoral	#	Azubis
1.01.2		Ausschreibung	#	Pastoral	#	Pastoral	#	Azubis
1.02.1	Weihe/Beauftragung	Vorbereitung Skrutinium	#	Diakone	#	#	Pr.kan.	#
1.02.2		Nachbereitung Skrutinium	#	Diakone	#	#	Pr.kan.	#
1.02.3		Vorbereitung der Beauftragung	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
1.02.4		Durchführung Beauftragung/Weihe	#	Diakone	Priester	Pastoral	#	#
1.03.1	Stellenbesetzung	Einladung zum Vorstellungsgespräch	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
1.03.2		Durchführung Vorstellungsgespräch	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
1.03.3		Nachbereitung Vorstellungsgespräch	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
1.03.4		Entscheidung Stellenbesetzung	Orden	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
1.04.1	Anstellung/Aufnahme	Erhebung/Verarbeitung der Personaldaten	Orden	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
1.04.2		Vertragserstellung	Orden	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
1.04.3		Inkardinationsverfahren	Priester	Diakone	Priester	#	#	#
1.04.4		Gestellungsverfahren	Orden	#	#	#	#	#
1.05.1	Berufseinführung	Einführung (Onboarding)	Orden	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
1.05.2		Auswahl von Mentorinnen und Mentoren	#	#	#	#	Pr.kan.	Azubis
1.05.3		Informationsvermittlung über das Bistum	Orden	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
1.05.4		Durchführung von Probezeitgesprächen	#	Diakone	#	Pastoral	#	Azubis
1.06.1	Personalwerbung	Organisation von Recruitingveranstaltungen	#	#	#	#	Pr.kan.	Azubis
1.06.2		Werbung	#	#	#	#	#	#

Tabelle 1 - Übersicht der Teilprozesse für die Bistumsprozesse „Der Weg in den Dienst"

Die Prozesslandkarte ermöglicht folgende Beobachtungen:

- Die verschiedenen Teilprozesse sind für die verschiedenen Berufsgruppen unterschiedlich ausgestaltet. Dies ist für Prozesse wie das Skrutinium oder die Inkardination durch die Besonderheiten der Berufsgruppen vorgegeben. Trotzdem fällt auf, dass auch vergleichbare Prozesse wie z. B. das Führen von Vorstellungsgesprächen für die verschiedenen Berufsgruppen unterschiedlich ausgestaltet sind. Dadurch entsteht eine große Heterogenität der Prozesse.
- Stellen für Priester werden nicht ausgeschrieben.

Personalentwicklung

Prozess-ID	Hauptprozess	Teilprozess	Ordens-leute	Diakone	Priester	Past. Mitarbt.	Priester-kand.	Azubis
2.01.1	Fortbildung/Schulungen	Durchführung von Schulungen	Gemeinsamer Prozess				#	#
2.01.2		Erstellung Schulungs-/Weiterbildungsangebote	Gemeinsamer Prozess				#	#
2.02.1	Mentoring	Ausbildung von Mentorinnen und Mentoren	#	#	#	#	Pr.kan.	Azubis
2.03.1	Kooperationen	Absprachen mit anderen Ausbildungsstätten	#	Diakone	#	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
2.04.1	Jahresgespräche	Vorbereitung Jahres-/Entwicklungsgespräche	#	Gemeinsamer Prozess			Pr.kan.	Azubis
2.04.2		Durchführung Jahres-/Entwicklungsgespräche	#	Gemeinsamer Prozess			Pr.kan.	Azubis
2.04.3		Nachbereitung Jahres-/Entwicklungsgespräche	#	Gemeinsamer Prozess			Pr.kan.	Azubis
2.05.1	Entwicklungsprogramme	Förderung begabter Mitarbeitender	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
2.05.2		Führungskräfteentwicklung	#	#	Priester	Pastoral	#	#
2.05.3		Vorbereitung auf neue Aufgaben	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
2.05.4		Förderung und Belohnung von Engagement	#	#	#	#	#	#
2.05.x		Potentialanalyse	#	#	Priester	Pastoral	#	#
2.06.1	Beförderungen	Kommunikation der Beförderung	#	Diakone	Priester	Pastoral	#	#
2.06.2		Auswahl von Mitarbeitenden für „Spezialaufgaben“	#	Übergeordneter Prozess			#	#
2.06.3		Vertragsanpassungen	Übergeordneter Prozess					
2.07.1	Coaching und Supervisionen	Beantragung	#	Diakone	Priester	Pastoral	#	#
2.07.2		Begleitung	#	Gemeinsamer Prozess				
2.08.1	Praxisreflexion	Praxisreflexion	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
2.09.1	Sabbat/Exerzitien	Beantragung Sabbatjahr	Orden	Diakone	Priester	Pastoral	#	Azubis
2.09.2		Genehmigung Sabbatjahr	Orden	Diakone	Priester	Pastoral	#	Azubis
2.09.3		Betreuung Sabbatjahr	Orden	Diakone	Priester	Pastoral	#	Azubis
2.09.4		Beantragung Exerzitien	Orden	Diakone	Priester	Pastoral	#	Azubis
2.09.5		Genehmigung Exerzitien	Orden	Diakone	Priester	Pastoral	#	Azubis

Tabelle 2 - Übersicht der Teilprozesse für die Bistumsprozesse „Personalentwicklung"

Die Prozesslandkarte ermöglicht folgende Beobachtungen:

- Programme zur Förderung und Belohnung von Engagement sind nicht vorgesehen.
- Einzelne Teilprozesse sind für die verschiedenen Berufsgruppen unterschiedlich ausgestaltet.
- Die Entwicklung von Ordensleuten liegt nicht in der Verantwortung der Personalarbeit für das pastorale Personal, sofern diese nicht direkt als Mitarbeitende angestellt sind. In diesem Fall werden sie entsprechend in die Berufsgruppen (i. d. R. Priester) eingeordnet.

Personaleinsatz

Prozess-ID	Hauptprozess	Teilprozess	Ordens-leute	Diakone	Priester	Past. Mitarbt.	Priester-kand.	Azubis
3.01.1	Stellenplanung	Personalbedarfsermittlung	#	Übergeordneter Prozess			#	#
3.01.2		Erstellung Stellenplan	#	Übergeordneter Prozess				
3.01.3		Pflege Stellenplan	#	Übergeordneter Prozess				
3.01.4		Personalvertretung (Krankheit/Ausfall)	#	Übergeordneter Prozess				
3.02.1	Versetzung	Beantragung Versetzung durch Mitarbeitende	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubi
3.02.2		Stellenbesetzung durch Versetzung	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan	Azubi
3.02.3		Einführung neue Stelle	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan	Azubi
3.03.1	Stellen-/Mitarbeitenden-anforderung	Entwicklung Stellenanforderung	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan	Azubi
3.03.2		Erstellung von Mitarbeitendenprofilen	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan	Azubi
3.04.1	Vergütung	Gehaltsabrechnung	Übergeordneter Prozess					
3.05.1	Berichte und Auswertungen	Erstellung von Berichten und Auswertungen	Übergeordneter Prozess					

Tabelle 3 - Übersicht der Teilprozesse für die Bistumsprozesse „Personaleinsatz"

Die Prozesslandkarte ermöglicht folgende Beobachtungen:

- Einzelne Teilprozesse sind für die verschiedenen Berufsgruppen unterschiedlich ausgestaltet.
- Der Personaleinsatz von Ordensleuten liegt nicht in der Verantwortung der Personalarbeit für das pastorale Personal, sofern diese nicht direkt als Mitarbeitende angestellt sind. In diesem Fall werden sie entsprechend in die Berufsgruppen (i.d.R. Priester) eingeordnet.

Personalbetreuung

Prozess-ID	Hauptprozess	Teilprozess	Ordens-leute	Diakone	Priester	Past. Mitarbt.	Priester-kand.	Azubis
4.01.1	Führung der Personal-akte	Erstellung von Standards und Kriterien	#	#	#	#	#	#
4.01.2		Vergabe von Zugriffsrechten	#	#	#	#	#	#
4.01.3		Dokumentation	Gemeinsamer Prozess			Pastoral	Pr.kan.	Azubis
4.02.1	Abwesenheitsmeldun-gen	Krankheitsmeldung	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
4.02.2		Schwangerschaft	#	#	#	Pastoral	#	#
4.02.3		Elternzeit	#	Pastoral	#	Pastoral	#	#
4.02.4		Urlaubsantrag	#	Gemeinsamer Prozess			#	
4.03.1	Arbeitszeitmanagement	Steuerung von Urlaub (und Überstunden)	#	#	#	Pastoral	#	Azubis
4.03.2		Arbeitszeit-Controlling	#	#	#	Pastoral	#	#
4.04.1	Präventions-maßnahmen	Meldung Verdacht auf Missbrauch	Übergeordneter Prozess					
4.04.2		Nachverfolgung Missbrauchsverdacht	Übergeordneter Prozess					
4.04.3		Planung Präventionsmaßnahmen	Übergeordneter Prozess					
4.04.4		Durchführung Präventionsmaßnahmen	Übergeordneter Prozess					
4.04.x		Controlling	Übergeordneter Prozess					
4.05.1	Kommunikation	Kommunikation von Personalveränderungen	#	Pastoral	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
4.05.2		Information über übergreifende Änderungen	Gemeinsamer Prozess				Pr.kan.	Azubis
4.05.3		Mitarbeitendenversammlungen	#	#	#	Pastoral	#	#
4.06.1	Sanktionsverfahren	Einleitung Sanktionsverfahren	Gemeinsamer Prozess			Pastoral	Pr.kan.	Azubis
4.06.2		Durchführung Sanktionsverfahren	Gemeinsamer Prozess			Pastoral	Pr.kan.	Azubis
4.07.1	Mitarbeitendenanfrage-management	Annahme von Mitarbeitendenanfragen	Gemeinsamer Prozess					
4.07.2		Auswertung von Mitarbeitendenanfragen	#	#	#	#	#	#
4.08.1	Visitation	Vorbereitung (Personalfragen)	Übergeordneter Prozess					
4.08.2		Durchführung	Übergeordneter Prozess					
4.08.3		Nachbereitung (Personalfragen)	Übergeordneter Prozess					
4.09.1	Berufsgruppentage	Planung und Organisation	Priester	Diakone	Priester	Pastoral	#	Azubi
4.09.2		Kommunikation	Priester	Diakone	Priester	Pastoral	#	Azubi
4.09.3		Durchführung	Priester	Diakone	Priester	Pastoral	#	Azubi
4.10.1	Betreuung Alter & Ge-sundheit	Betreuung älterer Mitarbeitender	Übergeordneter Prozess			Pastoral	#	#
4.10.2		Betreuung kranker Mitarbeitender	Gemeinsamer Prozess			Pastoral	#	#
4.11.1	Übergreifende Regelun-gen	Erstellung übergreifender Regelungen	Übergeordneter Prozess					
4.11.2		Bearbeitung übergreifender Regelungen	Übergeordneter Prozess					
4.11.3		Kommunikation übergreifender Regelungen	Übergeordneter Prozess					
4.12.1	Personalkonferenz	Vorbereitung	Übergeordneter Prozess					
4.12.2		Durchführung	Übergeordneter Prozess					
4.12.3		Nachbereitung	Übergeordneter Prozess					
4.13.1	Konfliktmanagement	Beantragung Intervention	#	#	#	#	#	#
4.13.2		Durchführung Intervention	#	#	#	#	#	#
4.13.3		Nachbereitung Intervention	#	#	#	#	#	#
4.13.4		Allgemeines Konfliktmanagement	Gemeinsamer Prozess				Pr. kan.	Azubis
4.14.1	Konferenzen	Bundeskonferenzen	Übergeordneter Prozess					
4.15.1	Studienfahrten	Organisation	#	#	#	#	Pr. kan.	Azubis
4.15.2		Durchführung	#	#	#	#	Pr. kan.	Azubis

Tabelle 4 - Übersicht der Teilprozesse für die Bistumsprozesse „Personalbetreuung"

Die Prozesslandkarte ermöglicht folgende Beobachtungen:

- Die Erstellung von Standards und Kriterien sowie die Vergabe von Zugriffsrechten ist kein eigener Prozess der Personalarbeit.
- Das Management von Arbeitszeiten wird kaum über definierte Prozesse gesteuert.
- Einzelne Teilprozesse sind für die verschiedenen Berufsgruppen unterschiedlich ausgestaltet.
- Es erfolgt keine Auswertung von Mitarbeitendenanfragen.
- Es ist kein Prozess für die Durchführung von Interventionen bei Konfliktfällen vorgesehen.

- Die Personalbetreuung von Ordensleuten liegt nicht in der Verantwortung der Personalarbeit für das pastorale Personal, sofern diese nicht direkt als Mitarbeitende angestellt sind. In diesem Fall werden sie entsprechend in die Berufsgruppen (i.d.R. Priester) eingeordnet.

Personalaustritt

Prozess-ID	Hauptprozess	Teilprozess	Ordens-leute	Diakone	Priester	Past. Mitarbt.	Priester-kand.	Azubis
5.01.1	Kündigung Arbeitnehmer/in	Austritt auf Wunsch des Mitarbeitenden	#	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
5.01.2		Verlassen des Klerikerstandes	#	#	Priester	#	#	#
5.02.1	Kündigung Arbeitgeber	Austritt durch Fehlverhalten/ Verstoß gegen kirchliche Normen	Gemeinsamer Prozess				Pr.kan.	Azubis
5.02.2		Betriebsbedingte Kündigung	Gemeinsamer Prozess				Pr.kan.	Azubis
5.03.1	Vertragsende	Austritt durch Vertragsende	Priester	Diakone	Priester	Pastoral	Pr.kan.	Azubis
5.03.2		Vorzeitige Beendigung der Ausbildung	#	#	#	#	Pr.kan.	Azubis
5.04.1	Ruhestand/ Berufsunfähigkeit	Austritt durch Eintritt der Rente	#	Diakone	Priester	Pastoral	#	#
5.04.2		Austritt durch Berufsunfähigkeit	#	Diakone	Priester	Pastoral	#	#
5.04.3		Übergang in die Altersteilzeit	#	Diakone	#	Pastoral	#	#
5.04.4		Übergang von Klerikern in den „Ruhestand“	#	Diakone	Priester	Pastoral	#	#

Tabelle 5 - Übersicht der Teilprozesse für die Bistumsprozesse „Personalaustritt"

Die Prozesslandkarte ermöglicht folgende Beobachtungen:

- Einzelne Teilprozesse sind für die verschiedenen Berufsgruppen unterschiedlich ausgestaltet.
- Der Personalaustritt von Ordensleuten liegt nicht in der Verantwortung der Personalarbeit für das pastorale Personal, sofern diese nicht direkt als Mitarbeitende angestellt sind. In diesem Fall werden sie entsprechend in die Berufsgruppen (i. d. R. Priester) eingeordnet.

5.1.1.3 Analyse der Prozesslandkarte

Die Erstellung der Prozesslandkarte ermöglicht zwar keine Beurteilung der Prozessqualität als solche (Durchführungsdisziplin, Prozesstreue etc.). Dennoch können hier bereits übergeordnete organisatorische Besonderheiten sowie Zusammenhänge festgestellt werden. Diese werden nachfolgend aufgelistet:

Transparenz

Die gemeinsame Ausarbeitung der Prozesslandkarte mit dem Dezernat 3.1 hat gezeigt, dass bisher Prozesse nicht ausreichend definiert wurden und eine dokumentierte Übersicht der verschiedenen Tätigkeiten des Dezernats nicht vorhanden war. Dadurch ist keine Transparenz über die Arbeit des Dezernats gegenüber der Hauptabteilungs- und Bistumsleitung gegeben. Die Art und Weise der Arbeitsausübung wird von den handelnden Personen geprägt, ohne diese gegenüber der Hierarchie offenzulegen.

Standardisierung zwischen den Berufsgruppen

Die verschiedenen Teilprozesse sind für die verschiedenen Berufsgruppen unterschiedlich ausgestaltet. Dies ist für einzelne Prozesse durch die Besonderheiten der Berufsgruppen vorgegeben (z. B. Inkardination). Trotzdem fällt auf, dass auch vergleichbare Prozesse wie z. B. das Führen von Vorstellungsgesprächen für die verschiedenen Berufsgruppen unterschiedlich ausgestaltet sind. Dadurch entsteht eine große Heterogenität der Prozesse und ein hoher Aufwand, der sich durch Kern- und Teilprozesse beheben ließe.

Prozessvollständigkeit

Einzelne zu erwartende Prozesse sind im Bistum Essen nicht vorhanden. Dazu zählen Intervention (Konfliktmanagement), Arbeitszeitmanagement (inklusive des Führens von Zeitkonten mit den zugehörigen vollständigen Krankenständen) und die Auswertung von Mitarbeitendenanfragen.

Einfluss auf die Arbeit von Ordensmitgliedern

Die Arbeit der Ordensleute liegt nicht in der Verantwortung der Personalarbeit für das pastorale Personal, sofern diese nicht direkt als Mitarbeitende angestellt sind. In diesem Fall werden sie entsprechend in die Berufsgruppen (i.d.R. Priester) eingeordnet.

5.1.2 Schwachstellenanalyse

Wie in Kapitel 4.3.3 erläutert, erfolgt die Analyse der Schwachstellen auf Basis der vier Felder eines organisationalen Systems: **Prozesse, Organisation, IT, Methoden**. Zu jeder identifizierten Schwachstelle wird in den nachfolgenden Kapiteln in Klammern die Häufigkeit, der im Rahmen der Analyse erhobenen Prozesse identifizierten Schwachstellen und eine Erläuterung aufgeführt.

5.1.2.1 Prozesse

Im Feld Prozesse wurden insgesamt 37 Schwachstellen identifiziert, die im Folgenden übergeordneten Kategorien zugeordnet sind.

Prozessdefinition (15x)

Die Prozesse des Dezernats 3.1 wurden bisher nicht als Prozesse, d. h. als festgelegte Abfolgen von Aufgaben, definiert. Im Zuge der Erhebung ist die Uneindeutigkeit der Abfolge der Aufgaben insofern in zwei Formen aufgetreten:

1. Unspezifische Reihenfolge der Aufgaben (z. B. Führen von Gesprächen mit einem potentiellen Kandidaten für eine Führungsposition vor oder nach Abstimmung mit Bischof und Personalkonferenz)
2. Fehlende Festlegung, ob bzw. unter welchen Umständen eine Aufgabe durchgeführt wird (z. B.: Welche mündliche Abstimmung erfolgt mit welcher Person und in welcher Rolle?)

Durch die fehlende Regelbasierung der Prozesse ist das Vorgehen häufig für Dritte intransparent und ineffizient. Darüber hinaus steigt die Fehleranfälligkeit, z. B. durch fehlende Einbindung bestimmter Personen.

Im Zuständigkeitsbereich des Stabsbereichs Personalentwicklung und Gesundheit können diese Defizite nicht beobachtet werden.

Schnittstellen (9x)

Maßnahmen oder Ergebnisse werden nicht zwischen verschiedenen Stellen geteilt. Es fehlen Informationen oder Kommunikation über gegenseitig relevante Sachverhalte, die teilweise zum Nachteil der vom Prozess betroffenen Personen oder der beteiligten Stellen sein können. Dies betrifft primär die Zusammenarbeit des Dezernats 3.1 mit dem Stabsbereich Personalentwicklung und Gesundheit.

Prozessgestaltung (6x)

Einzelne Prozesse sind klar definiert oder eingeübt, die Prozessgestaltung ist jedoch hinsichtlich der Sinnhaftigkeit, des erhöhten Abstimmungsbedarfs oder der Effektivität in Bezug auf die gewünschten Ziele in Frage zu stellen.

Prozessdisziplin (4x)

Klar vorgegebene Vorgehensweisen (z. B. durch Regelwerke) werden nicht eingehalten oder nicht verwendet. Dies konnte unter anderem hinsichtlich der Einhaltung von Vorgaben für die Jahresgespräche, die Meldung von Krankheit (durch Priester) und die Führung der Personalakte festgestellt werden.

Entscheidungskompetenzen (3x)

Die Kompetenzen bei Entscheidungen sind insgesamt strittig, intransparent oder nicht eindeutig definiert. Dies betrifft insbesondere die Rolle der Personalkonferenz im Zusammenspiel mit dem Bischof und dem Dezernenten 3.1, welche im nachfolgenden Kapitel tiefer analysiert wird. Ebenfalls besonders hervorzuheben ist die Rolle der Aufnahmekommission für Priester sowie die Entscheidungskompetenz des Stabsbereichs Personalentwicklung und Gesundheit in Bezug auf Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen.

5.1.2.2 Organisation

Im Feld Organisation wurden insgesamt 25 Schwachstellen identifiziert, die im Folgenden übergeordneten Kategorien zugeordnet sind. Hinzu kommen drei übergeordnete Beobachtungen, die allgemein für den untersuchten Bereich gelten.

Das Dezernat 3.1 ist formal in die Hauptabteilung 3 Personal und Verwaltung eingegliedert. Aus der Ist-Analyse geht eindeutig hervor, dass diese Zuordnung rein formal ist. Die in der Ist-Analyse beobachtete Aufbauorganisation, die von dem erhaltenen Organigramm abweicht, ist nachfolgend abgebildet.

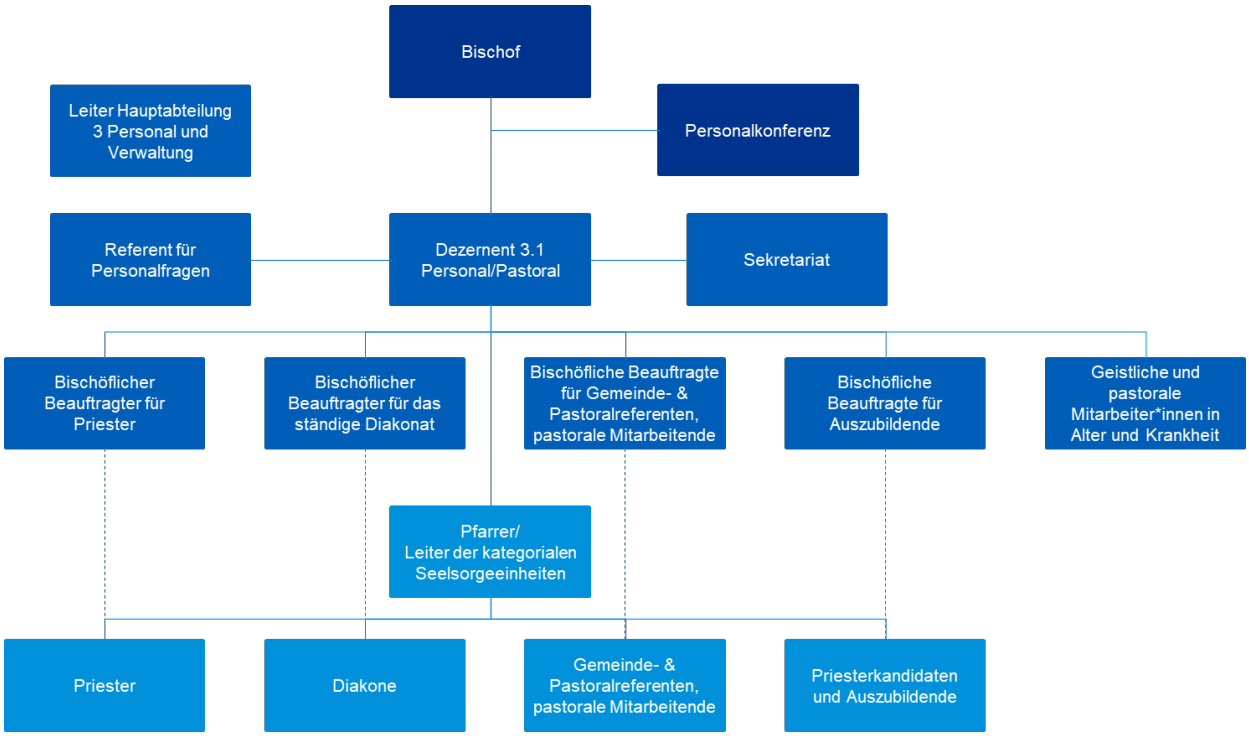

Abbildung 3 - Aufbauorganisation des Dezernats 3.1 Personal Pastoral

Wie aus Abbildung 3 hervorgeht, agiert das Dezernat **de facto** als Stabsstelle des Bischofs. Eine Anbindung an die Hauptabteilung 3 ist in der **Praxis** nicht zu erkennen. Diese Trennung wird auch dadurch untermauert, dass das Dezernat 3.1 in einem anderen Gebäude arbeitet als der Rest der Hauptabteilung 3. Auch in den Entscheidungsprozessen ist keine Verbindung zur Hauptabteilung festzustellen. Neben dem Bischof nimmt die Personalkonferenz eine zentrale Rolle in der Kontrolle und Betreuung des Dezernats 3.1 ein.

Das Dezernat 3.1 gliedert sich unter der Leitung des Dezernenten in Zuständigkeiten für die Berufsgruppen sowie einer zuständigen Einheit für Geistliche und pastorale Mitarbeitende in Alter und Krankheit. Der Dezernent wird unterstützt durch sein Sekretariat sowie einen Referenten für Personalfragen, der auch als persönlicher Referent des Dezernenten agiert.

Die bischöflichen Beauftragten sind ihren jeweiligen Berufsgruppen zugeordnet und sind diesen – gemeinsam mit dem Dezernenten – vorgesetzt. Dadurch haben Mitarbeitende in der Pastoral zwei Vorgesetzte:

- Die zuständigen Pfarrer oder Leiter der kategorialen Seelsorgeeinheit als Verantwortliche der Seelsorgeeinheit.
- Die zuständigen bischöflichen Beauftragten als Vertreter des Arbeitgebers. Der Arbeitgeber ist dabei nicht die Pfarrei oder kategoriale Seelsorgeeinheit, sondern das Generalvikariat.

Die Besonderheiten dieser Aufbauorganisation werden im Folgenden durch die Analyse verschiedener Rollen näher beleuchtet.

Rolle des Leiters der Hauptabteilung 3 Personal & Verwaltung (übergreifend)

Der Leiter der Hauptabteilung ist an keiner Entscheidung des ihm zugeordneten Dezernats 3.1 beteiligt. Die Zuordnung ist rein formal ohne Möglichkeit der hierarchischen Einflussnahme des ansonsten als Stabsstelle des Bischofs agierenden Dezernats. Diese Übernahme von Verantwortung ohne Einflussnahme ist kritisch.

Einzige Ausnahme ist das Führen von Jahresgesprächen mit den Pfarrern durch den Hauptabteilungsleiter. Die Übernahme dieser Aufgabe ist, besonders vor dem Hintergrund der fehlenden Kenntnis der Tätigkeiten und Strategie des Dezernats, überraschend und kann vom Hauptabteilungsleiter inhaltlich nicht gefüllt werden.

Rolle der Bischöflichen Beauftragten im Dezernat 3.1 Personal Pastoral (übergreifend)

Die bischöflichen Beauftragten für die Berufsgruppen agieren in mehreren Rollen:

1. Personalbetreuung

   In dieser Rolle sind die bischöflichen Beauftragten erste Ansprechpartner der Mitarbeitenden der ihnen zugeordneten Berufsgruppen. Sie beraten diese in Fragen rund um Schulungen, Versetzungen und Entwicklungsmöglichkeiten und pflegen ein persönliches Verhältnis zum pastoralen Personal.

   Auffällig ist, dass die bischöflichen Beauftragten in ihrer Personalbetreuungsfunktion nicht dem Sachgebiet 3.2.1 Einsatz und Betreuung zugeordnet sind. Dadurch gehen Synergien durch gleichartige Tätigkeiten verloren.

2. HR-Strategie und Kompetenzzentrum

   Das Dezernat ist für die Entwicklung von Strategie und Standards für die Personalarbeit für das pastorale Personal zuständig. Auch in dieser Rolle fehlt die Anbindung an die Hauptabteilung 3, um Synergien sowohl mit dem Stabsbereich Personalentwicklung und Gesundheit als auch mit dem Dezernat 3.2 Personalverwaltung und -service zu generieren. Die Ist-Analyse hat gezeigt, dass das Dezernat diesem Auftrag inhaltlich nicht ausreichend nachkommt.

3. Personalführung

   Die bischöflichen Beauftragten stehen hierarchisch den pastoralen Mitarbeitenden vor. Personalentscheidungen und/oder Entscheidungsempfehlungen werden i.d.R. zunächst in den Dienstgesprächen[2] des Dezernats 3.1 besprochen, anschließend mit den zuständigen Pfarrern

[2] An den Dienstgesprächen nehmen alle bischöflichen Beauftragten der Berufsgruppen sowie der Referent für Personalfragen teil.

oder Leitern der Seelsorgeeinheiten abgestimmt und bei Bedarf mit dem Bischof oder in der Personalkonferenz getroffen.

Diese Doppelung der Hierarchien ist formal nicht klar definiert. Das hierarchische Gefüge für pastorale Mitarbeitende ist damit sehr komplex und intransparent. Außerdem steht diese Rolle im Konflikt zur Rolle der Personalbetreuung.

Rolle des Dezernenten 3.1 Personal Pastoral (übergreifend)

Der Dezernent ist sowohl

- Dezernent und Dienstvorgesetzter aller bischöflichen Beauftragten für die Berufsgruppen

  In dieser Rolle ist er formal dem Leiter der Hauptabteilung 3 untergeordnet. In der Praxis berichtet er direkt an den Bischof und die Personalkonferenz und schuldet dem Hauptabteilungsleiter keine Rechenschaft.

- Bischöflicher Beauftragter für Priester

  In dieser Rolle ist er, in Vertretung des Bischofs, allen Priestern gegenüber der Dienstvorgesetzte.

- Regens des Bistum Essen

  In seiner Rolle als Regens untersteht er der Leiterin für Ausbildung und Berufungspastoral. Gleichzeitig ist er als Dezernent 3.1 ihr Vorgesetzter und in seiner kanonischen Rolle als Regens dem Bischof direkt verantwortlich in allen Angelegenheiten, die Priesterkandidaten betreffen.

Rolle der Personalkonferenz (7x)

Die Personalkonferenz tritt in drei verschiedenen Rollen auf, als:

- Beratungsgremium des Bischofs in Personalfragen,
- Entscheidungsgremium in Personalfragen,
- Empfänger von Berichten des Dezernats 3.1.

Wann die Personalkonferenz in welcher Rolle agiert, ist nicht ausreichend spezifiziert und nachvollziehbar. Auch die Funktionen der Mitglieder der Personalkonferenz sind nicht spezifiziert. Die Zusammensetzung des Gremiums ist bekannt.

Fehlende eindeutige Verantwortung und Zuständigkeit (6x)

Die Zuständigkeiten und Kompetenzen sind teilweise nicht klar definiert oder in einer unpraktikablen Weise geteilt. Dadurch werden Freigaben nicht von der richtigen Stelle erteilt oder müssen ggf. zurückgezogen werden. Außerdem führt dies zu Intransparenz und Schwierigkeiten beim Informationsaustausch.

Personenzentrierte statt funktionaler Stellenbesetzung (4x)

Die Organisation des Dezernats 3.1 sowie des pastoralen Personals erfolgt eher personenzentriert statt funktionsorientiert. Dies zeigt sich zum Beispiel darin, dass Stellen tendenziell an Personen angepasst werden, statt Personen nach Funktionskriterien auszusuchen. Die funktionale Eignung der zuständigen Personen für die gewünschten Aufgaben ist deshalb in Frage zu stellen.

Rolle des Stabsbereichs Personalentwicklung und Gesundheit (4x)

Es herrscht ein unterschiedliches Verständnis von der Rolle des Stabsbereichs Personalentwicklung und Gesundheit (PeG). Die PeG sieht sich als Genehmigungsinstanz für alle PeG-Maßnahmen. Das Dezernat 3.1 sieht die PeG hingegen als ausführende Einheit, bei der die Maßnahmen zur Umsetzung

beantragt werden. Dies führt zu unklarer Aufgaben- und Kompetenzverteilung. Auch in der Entwicklung von neuen Maßnahmen sind unterschiedliche Wahrnehmungen zu beobachten.

Die unterschiedliche Wahrnehmung der Rollen ist Ursache für die unter 5.1.2.1 vorgestellten Schnittstellenprobleme.

Zuständigkeiten für Präventionsmaßnahmen (3x)

Die Zuständigkeit für Präventionsmaßnahmen ist auf verschiedene Stellen verteilt:

- Personalentwicklung und Gesundheit – Präventionsstelle
- Dezernat 3.1 – im Rahmen der Personalbetreuung
- Stabsbereich Intervention und Prävention

Es fehlt ein Gesamtkonzept für die Zuständigkeiten bei Prävention und Umgang mit Missbrauch. Der neue Interventionsbeauftragte hat noch kein klar abgegrenztes Kompetenzfeld.

Rolle der vorgesetzten Pfarrer und Leiter von Seelsorgeeinheiten der kategorialen Seelsorge (1x)

Die Rolle der vorgesetzten Pfarrer und Leiter der Seelsorgeeinheiten ist nicht eindeutig definiert. Die Pfarrer werden an verschiedenen Stellen in Entscheidungsprozesse eingebunden, ohne dass diese Einbindung einer eindeutigen Regel folgt. Als Vorgesetze tragen sie die Verantwortung für die Durchführung von Jahresgesprächen oder Betreuung von Entwicklungsmaßnahmen, ohne dass ihnen diese Rolle vollständig bewusst ist.

5.1.2.3 IT

Im Feld IT wurden insgesamt 60 Schwachstellen identifiziert, die im Folgenden übergeordneten Kategorien zugeordnet sind.

Fehlende Dokumentation (18x)

Ergebnisse aus Prozessschritten oder Gesprächen werden häufig gar nicht, nur formlos in Handnotizen oder nicht ausreichend dokumentiert. Dies konnte in folgenden Fällen festgestellt werden:

- Entscheidungsfindung zur Aufnahme eines Priesterkandidaten (z. B. keine Dokumentation des Bewerbungsgesprächs in Essen, mündliche Bestätigung der Aufnahmekommission, keine Dokumentation des Bewerbungsgesprächs im Priesterseminar Borromaeum in Münster),
- Bewerbungsprozess (Vorauswahl nicht dokumentiert, handschriftliche Notizen zum Bewerbungsgespräch, telefonische Abstimmung mit Pfarrei/Kategorialseelsorge, keine Abschlussbeurteilung),
- Abstimmung zur Auswahl von Führungspersonen,
- Gestellungsprozess,
- Probezeitgespräche,
- Versetzungs- und Beförderungsgespräche,
- Ergebnisse einer Supervision,
- Konfliktmanagement,
- Kündigungen,
- Feedback von (scheidenden) Mitarbeitenden.

Dadurch sind Nachvollziehbarkeit und notwendige Transparenz nicht gegeben.

Fehlende Digitalisierung (12x)

Durch Digitalisierung und Systematisierung könnte mehr Transparenz und Einhaltung der Prozesse sichergestellt werden. Einige Prozesse erfolgen nicht digital, könnten aber erheblich von digitalen Workflows oder digitaler Unterstützung profitieren. In der aktuellen Form entstehen Fehler und ein hoher Arbeitsaufwand. Beispiele für fehlende Digitalisierung sind unter anderem

- die Beantragung und Genehmigung von Urlaub oder Exerzitien,
- die Erhebung von Personaldaten neuer Mitarbeitender,
- die fehlende systemische Weitergabe von Informationen an andere Bereiche (z. B. Information über neue Mitarbeitende an PeG).

Kein Personalverwaltungssystem (7x)

Es fehlt ein Personalverwaltungssystem insbesondere zur Abbildung von

- Bewerbungsprozessen,
- Probezeit- und Jahresgesprächen,
- Kompetenzprofilen und Qualifikationen der Mitarbeitenden (inkl. Verknüpfung zum Schulungsmanagement zur Berücksichtigung absolvierter Schulungen),
- Krankheitsmeldungen und Führen der Liste von Mitarbeitenden im Krankenstand,
- Urlaubs- und Zeitmanagement,
- Mitarbeitendenentwicklungen, Ziele und Potentiale,
- Stellenplanung. Diese erfolgt vollständig Excel-basiert. Dadurch sind Veränderungen nicht nachvollziehbar und Auswertungen eingeschränkt. Die Fehleranfälligkeit in der Bearbeitung ist dadurch erhöht. Der Stellenplan wird den Grundsätzen einer Personalplanung nicht gerecht.

Physische Personalakte (6x)

Die Personalakte zeigt diverse Defizite auf:

- Durch die fehlende Digitalisierung der Personalakte sind die Zugriffe stark eingeschränkt und eine doppelte Ablage von Dokumenten ist unvermeidlich.
- Dritte können Informationen aus Personalakten beantragen. Die Zugriffsrechte bedürfen einer Überarbeitung.
- Die Personalakte ermöglicht keine zentrale Übersicht zu „Key Facts“ zur Person auf einen Blick.
- Neben der Personalakte wird eine digitale Entwurfsakte geführt. Dabei handelt es sich um einen digitalen Ordner, auf den alle Mitarbeitende des Dezernats 3.1 zugreifen können und in dem Entwürfe von Urkunden, Schriftverkehr, etc. abgelegt werden: Finale Dokumente werden in diesem Ordner nicht abgelegt. Die Zugriffsrechte bedürfen einer Überarbeitung.
- Gemäß der Ordnung zur Führung von Personalakten § 2 Nr. 3 gilt: „Dokumente und Unterlagen, die hinsichtlich des Leumunds oder der Dienstausübung des Geistlichen ungünstig sein könnten und aus deren Veraktung ihm Nachteile erwachsen könnten - ausgenommen Gesundheitszeugnisse - dürfen in die Personalakten erst aufgenommen werden, wenn der Betreffende davon unterrichtet und dazu gehört worden ist. Die Stellungnahme des Betroffenen ist auf Wunsch mit zu den Akten zu nehmen.“ - Dieser Schritt wurde im Rahmen der Erfassung des Prozesses nicht vorgetragen. Eine Einhaltung dieser Vorschrift scheint deshalb nicht oder nicht strikt zu erfolgen.
- Personalakten werden weder bei Einstellung noch beim Führen während der Anstellung auf Auffälligkeiten geprüft. Dies erfolgt weder systematisch noch stichprobenhaft.

Weitere methodische Defizite der Personalakte betreffen die Ablage von Dokumenten.

Kein Dokumentenmanagementsystem (6x)

Es wird kein Dokumentenmanagementsystem verwendet. Dies führt zu doppelter Ablage von Daten und fehlender Verknüpfung. Dies konnte zum Beispiel in folgenden Prozessen beobachtet werden:

- Ablage von präventionsrelevanten Unterlagen, die sowohl im Stabsbereich PeG, im Dezernat 3.1 und im Stabsbereich Intervention und Prävention erfasst werden.
- Informationen zu Supervisionen/Coachings werden ausschließlich in der Handakte der zuständigen Stelle der PeG geführt. Eine Überführung relevanter Informationen für die Personalakte ist nicht gegeben.

Aufgrund physischer Ablage kann der Zugriff auf relevante Akten nur lokal erfolgen. Außerdem ist die Aktualität nicht durchgängig gewährleistet.

Keine Berichte und Auswertungen zur Personalsteuerung (4x)

Durch die fehlende systemische Unterstützung sind kaum Auswertungen zur Steuerung der Personalarbeit möglich. Die lückenhafte IT-Landschaft ist unzureichend integriert. Auswertungen müssen deshalb manuell – häufig durch Prüfung der Personalakten – erstellt werden. Es werden keine Standardberichte erstellt.

Die fehlende Auswertbarkeit ist insbesondere im Controlling für Präventionsmaßnahmen problematisch.

Kein Vertragsmanagementsystem (3x)

Die Verträge für das pastorale Personal werden ohne systematische Unterstützung direkt in Word erstellt. Dadurch können potenzielle Änderungen am Vertrag bzw. Abweichungen von einer Standardvertragsvorlage nicht nachvollzogen werden.

Fehlende Systemintegration von FIDELIS und ZAD (2x)

Es ist keine automatische Schnittstelle zwischen FIDELIS (Personalabrechnung) und ZAD (Zentrales Adressverzeichnis) vorhanden. Dies führt zu einer doppelten Eingabe und Pflege von Personenstammdaten und somit zu Mehrarbeit und Fehlern.

Empfänger von Ausschreibungen in Concludis sind unbekannt (1x)

Concludis ermöglicht eine deutschlandweite Ausschreibung pastoraler Stellen. Allerdings ist dem Dezernat 3.1 nicht bekannt, welche Zielgruppen darüber gezielt angesprochen werden. Das Potential einer zielgruppenspezifischen Personalwerbung ist dadurch möglicherweise noch nicht ausgeschöpft.

Keine zugängliche und konsolidierte Rechtssammlung (1x)

Die Regelwerke (Ordnungen, ausführende Bestimmungen, etc.) werden nicht systemisch erfasst. Veränderungen in Regelwerken können deshalb nicht (oder nur sehr umständlich) nachverfolgt werden und Auswirkungen der Änderung einer Ordnung auf weitere Dokumente werden unter Umständen nicht berücksichtigt.

5.1.2.4 Methoden

Im Feld Methoden wurden insgesamt 72 Schwachstellen identifiziert, die im Folgenden übergeordneten Kategorien zugeordnet sind.

Vorlagen (19x)

In einer großen Anzahl der Prozesse fehlen standardisierte Vorlagen, Formulare oder Checklisten. Des Weiteren fehlen Merkblätter oder systematische Vorgehensweisen. Darunter leiden Qualität, Vollständigkeit und Vergleichbarkeit der erstellten Dokumente und durchgeführten Aufgaben.

Fehlende oder unzureichende Vorlagen konnten an folgenden Stellen festgestellt werden:

- Keine einheitliche Vorlage für Gutachten zur Beurteilung der Kandidaten im Skrutinium.
- Keine Vorlage zur Dokumentation eines Bewerbungsgesprächs (für alle Berufsgruppen).
- Keine Vorlage für Probezeitgespräche.
- Der Vorbereitungsbogen und das Protokoll der Jahresgespräche könnten optimiert werden, um Entwicklungsfelder und Entwicklungen besser aufzuzeigen.
- Keine Fragebögen zur Identifizierung von Entwicklungsbedarfen zur Vorbereitung auf neue Aufgaben.
- Keine Vorlage für die Dokumentation von Bilanz- und Abschlussgesprächen für Supervisionen und Coachings.
- Keine Vorlage für den Antrag auf Sabbatzeit.
- Keine Vorlage für Versetzungsinterviews.
- Keine Checkliste für die Einführung von Priestern in neue Stellen (IT-Berechtigung, Gremienvorstellung, …).
- Kein Merkblatt für den angemessenen Umgang mit Personalakten.
- Keine Vorlagen zur Dokumentation von Sanktionsverfahren (Dokumentation der Fakten und Gespräche).
- Keine Checkliste für den Abschluss eines Dienstverhältnisses (z. B. Laufzettel IT, zu benachrichtigende Stelle, …).
- Keine Vorlagen und Standards für Dienstzeugnisse.

Regelwerke (17x)

Es fehlen konkrete Regelwerke, Vorgaben, Ausführungsbestimmungen und Ordnungen für den Umgang mit bestimmen Sachverhalten. Viele Vorgänge verlaufen nicht regelbasiert oder verstoßen gegen Vorgaben. Dadurch leiden die Qualität und die Transparenz, da oft nicht klar ist, wie vorgegangen werden soll. Es besteht außerdem keine Vorgabe zur Erstellung von Regelwerken.

Fehlende Regelwerke konnten zum Beispiel an folgenden Stellen festgestellt werden:

- Kein einheitliches Regelwerk für die Durchführung von Bewerbungsverfahren und Versetzungen.
- Keine Richtlinie des Stabsbereichs PeG für Honorare von Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen.
- Kein Regelwerk zur Definition der Ziele und Vorgehensweise einer Praxisreflexion.
- Kein Regelwerk für den Umgang mit Stellenplanänderungen (Genehmigung neuer Stellen, Kompetenzansprüche je Stelle, …).
- Kein Regelwerk für die Betreuung von Mitarbeitenden in Alter und Krankheit.
- Keine Ausführungsbestimmungen zur Ordnung für den Umgang mit sexuellem Missbrauch.
- Kein Regelwerk für das Mahnverfahren für nicht eingereichte Präventionsnachweise (Führungszeugnis/Schulungszertifikate).

- Kein Regelwerk zur Einleitung und Durchführung von Sanktionsverfahren. Es ist weder die Dokumentation von Fehlverhalten durch das Dezernat 3.1 noch der Meldeprozess von Fehlverhalten geregelt.
- Keine Regelung zur Definition der Zulagen für Spezialaufgaben.
- Keine Regelwerke zur Definition von Standards und Freigabeprozessen bei der Erstellung von Regelwerken im Bistum (Vorlagen, Formulare, Richtlinien, Ausführungsbestimmungen).
- Kein Regelwerk für das Konfliktmanagement.
- Kein Regelwerk zur Gestaltung des Vorgehens bei Austritt durch Fehlverhalten.
- Kein Regelwerk für den Umgang bei Verstoß der Lebensführung gegen kirchliche Normen (über CIC hinaus).

Die Einführung von Regelwerken würde zu einer Entlastung der handelnden Personen führen.

Kriteriologie (14x)

Es fehlen konkrete Kriterien für Entscheidungen, Kompetenzzuweisungen, Beurteilungen oder Prüfungen. Diese sind entweder unklar oder nicht definiert. Somit sind Entscheidungen oder Vergleiche nicht auf fachlich solider Basis möglich, was die Nachvollziehbarkeit und Qualität beeinträchtigt. Fehlende Kriterien konnten an folgenden Stellen festgestellt werden:

- Keine formal definierten Kriterien zur Feststellung der Ungeeignetheit für das Priesterseminar (Berufung auf etablierte Praxis, welche für den Prozess schriftlich zusammengefasst wurde).
- Fehlende Kriterien für die Prüfung/Vorauswahl eingegangener Bewerbungen.
- Fehlende Kriterien zur Entscheidung über eine Wiederbesetzung einer Priesterstelle oder Besetzung durch andere pastorale Mitarbeitende.
- Keine definierten Kriterien für die Entscheidung über eine Inkardination.
- Keine definierten Kriterien für die Voraussetzungen einer Zusammenarbeit mit einem Orden.
- Keine definierten Kriterien als Voraussetzung zur Aufnahme in die Liste potenzieller Führungskräfte und Personen für Spezialaufgaben. Das Profil einer Führungskraft ist nicht definiert.
- Keine definierten Kriterien für die Einordnung von Verstößen gegen das Kirchenrecht oder eine Kategorisierung von Fehlverhalten.
- Keine definierten Kriterien für die Meldung von Konflikten an die Personalkonferenz, den Generalvikar oder den Bischof.
- Keine definierten Kriterien zur Genehmigung neuer Stellen.
- Keine Kriterien für den Umgang mit bestimmten Krankheitsbildern von Geistlichen (Einstufung einer Krankheit, Umgang mit Altersdemenz, Gefährdung Dritter, …).

Personalentwicklungsprogramme (7x)

Betroffene Personen werden nicht oder unzureichend für ihre zukünftigen Aufgaben geschult, zudem kann oftmals ihre Qualität und Eignung nicht beurteilt werden. Passende Schulungen würden die Qualität des Prozesses erhöhen.

Es gibt kein methodisch gestütztes Programm zur Entwicklung von Führungskräften. Entwicklungsbedarfe werden nicht systematisch identifiziert. Die Übernahme neuer (Führungs-)Aufgaben wird nicht systematisch vorbereitet und begleitet. Alle Mitarbeitende werden individuell entwickelt.

Das Pfarrexamen, welches alle Priester durchlaufen, bereitet nicht auf Führungsaufgaben und Aufgaben des Pfarrers als „Manager“ vor. Die heutigen Anforderungen und Ansprüche an einen Pfarrer werden nicht berücksichtigt.

Einhaltung von Vorgaben und Optimierungen (6x)

Bereits bekannte Informationen werden nicht verwendet und eingeübte Praktiken entsprechen nicht den Vorgaben. Ggf. müssen die Prozesse und die dafür geltenden Regelwerke überarbeitet werden. Instrumente zur Qualitätssicherung fehlen. Folgende Optimierungsbedarfe konnten identifiziert werden:

- Aktuell werden pastorale Stellen ausschließlich für Theologen ausgeschrieben. Eine gezielte Ansprache von Nicht-Theologen ist geplant, aber nicht umgesetzt.
- Die Einhaltung von Vorschriften zur Pflege der Personalakte ist nicht sichergestellt.
- Durch die Betreuung von Klerikern in Alter und Krankheit sind "Standardprobleme" im Alter bekannt. Diese Informationen sollten für die Entwicklung vorbeugender Maßnahmen und Schulungen verwendet werden.
- Es besteht kein Instrument der Qualitätssicherung und Kontrolle der erstellten Arbeitsverträge (weder technisch/systemisch, noch Einsatz einer Checkliste, noch Vieraugenprinzip). Jeder Vertrag für pastorale Mitarbeitende wird auf Basis derselben Vertragsvorlage erstellt.
- Die in der „Vereinbarung über die Durchführung von Jahresgesprächen (JAG) für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bischöflichen Generalvikariat und den angeschlossenen Einrichtungen“ definierten Schritte werden nicht streng eingehalten, z. B. wird das Protokoll direkt im Termin statt im Nachhinein ausgefüllt.
- Führungskräfte und bischöfliche Beauftragte werden nicht für die Durchführung von Bilanz- und Abschlussgesprächen von Supervisionen und Coachings geschult.
- Eine Übersicht der geltenden Regelwerke für die Personalarbeit für das pastorale Personal und Vorlagen für den Prozess fehlen. Die Übersicht für einzelne Prozesse musste im Rahmen der Erhebung erstellt werden.

Qualifikationsprofile (5x)

Es gibt keinen Prozess der Entwicklung von übergeordneten Mitarbeitendenanforderungen, Profilen oder Potentialen. Mitarbeitende werden nicht nach Qualifikationen kategorisiert, stattdessen werden Stellen häufig verändert und von der Person her gedacht. Dahinter steht kein System im Sinne einer Rollenorganisation mit verschiedenen Qualifikations- und Kompetenzprofilen.

Regelwerke - Geschäftsordnung für die Personalkonferenz (3x)

Es liegt keine Geschäftsordnung für die Personalkonferenz vor. Dadurch entstehen folgende Defizite:

- Unklarheit über den Umfang der Themen, die in der Personalkonferenz besprochen werden müssen.
- Doppelter Abstimmungsaufwand durch fehlende Festlegung, wann welcher Personalfall mit dem Bischof und/oder der Personalkonferenz abgestimmt werden muss und wann der Dezernent 3.1 selbstständig entscheiden kann.
- Die Aufgaben und Kompetenzen sind nicht definiert.

Visitationen (1x)

Visitationen sind in erster Linie kein Instrument der Personalabteilung. Vor dem Hintergrund des hohen Aufwands des Verfahrens ist zu überlegen, ob Aspekte des Personalmanagements in die Visitationen

integriert werden könnten, wie zum Beispiel die Einholung von Feedback zur eigenen Arbeit, Einhaltung von Standards oder die Begleitung eines Change-Prozesses.

Berichte (übergreifend)

Das Dezernat 3.1 erstellt keine Standardberichte als Steuerungs- und Controlling-Hilfe. Informationen über Urlaubsbestand, Krankenstandentwicklung (z. B. Tage pro Jahr pro Kopf), Fluktuation und sonstige im Standard verfügbare Informationen werden nicht systemisch ausgewertet. Dadurch werden Früherkennungsmöglichkeiten (z. B. Anzeichen für Burnout) nicht genutzt.

5.1.3 Reifegrad

Auf Grundlage der in Kapitel 5.1.2 vorgestellten Erkenntnisse wird der Reifegrad der Personalverwaltung für das pastorale Personal in dem nachfolgenden Modell als Teilsystem (Reifegrad 2) eingestuft.

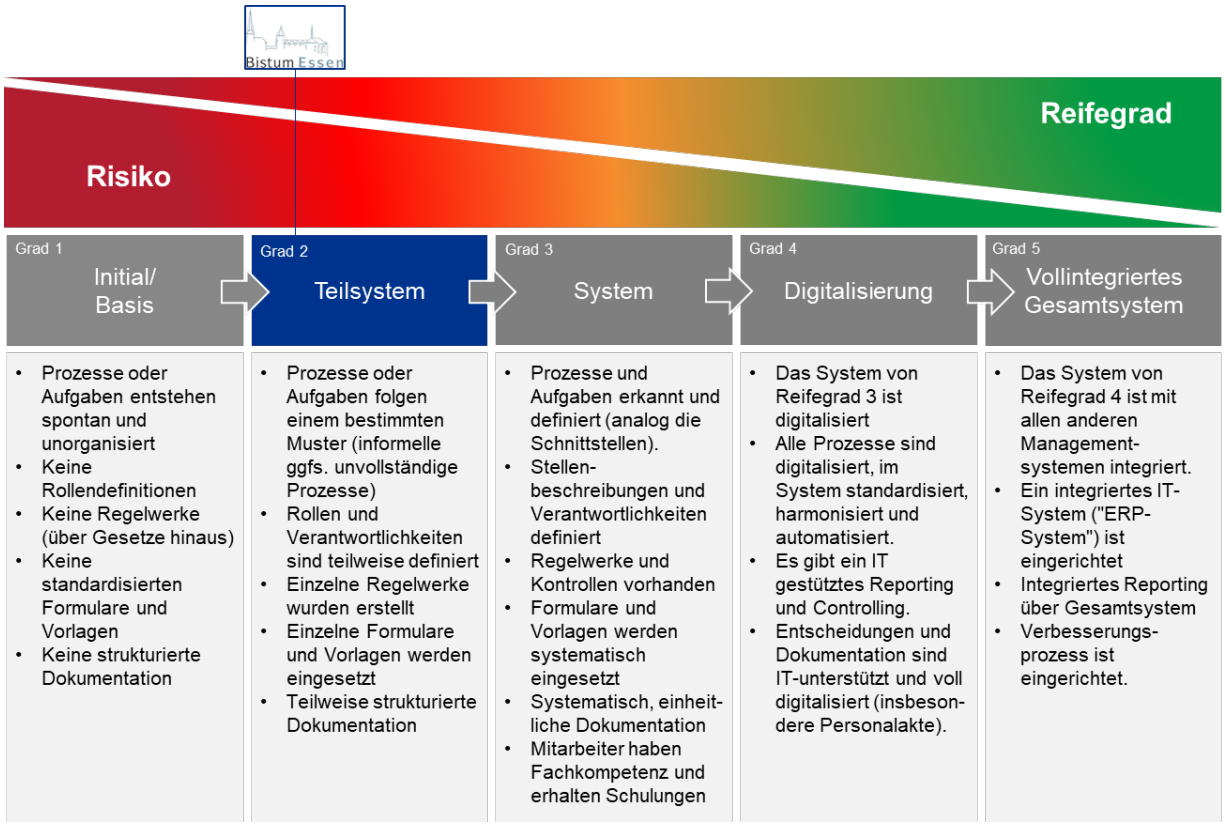

Abbildung 4 - Einstufung des Reifegrades der Personalarbeit für das pastorale Personal

Für die Erreichung eines Reifegrades muss die jeweils vorhergehende Phase vollständig abgeschlossen sein. Das bedeutet zum Beispiel, dass durch den Einsatz von IT-Systemen nur dann der vierte Reifegrad erreicht wird, wenn die Prozesse definiert und Regelwerke, Vorlagen und Formulare konsequent in die Prozesse integriert sowie Kontrollprozesse systematisch installiert sind.

Nachfolgend wird die Einstufung auf Grundlage der zugrundeliegenden Felder „Prozesse“, „Organisation“, „IT“ und „Methoden“ begründet.

Reifegrad der Prozesse – Reifegrad 2 (Teilsystem)

Aus der Analyse der Prozesse in Kapitel 5.1.2.1 geht hervor, dass die überwiegende Anzahl von Prozessen bisher nicht definiert wurden. Die Dokumentation der Prozesse musste vollständig für dieses Projekt erstellt werden. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Ausübung einzelner Aufgaben einem bestimmten Muster folgt. Die Prozesse sind nicht formalisiert und häufig unvollständig. Insbesondere die Schnittstellen zu anderen Bereichen zeigen Defizite auf.

Reifegrad der Organisation – Reifegrad 2 (Teilsystem)

Die Analyse der Organisation in Kapitel 5.1.2.2 zeigt, dass die verschiedenen Rollen unzureichend definiert sind. Einerseits ist eine Abweichung zwischen der Organisation des Bistums und der tatsächlichen Organisation der Personalarbeit festzustellen. Andererseits sind die Rollen insbesondere hinsichtlich der Entscheidungskompetenzen nicht eindeutig festgelegt.

Reifegrad der IT – Reifegrad 2 (Teilsystem)

Die Analyse der IT in Kapitel 5.1.2.3 zeigt erheblichen Aufholbedarf sowohl in der technischen Unterstützung der Prozesse als auch in der Dokumentation auf. Dies betrifft insbesondere die Personalakte als zentrales Dokumentationsinstrument der Personalarbeit.

Reifegrad der Methoden – Reifegrad 2 (Teilsystem)

Die Analyse der Methoden in Kapitel 5.1.2.4 zeigt, dass Formulare, Vorlagen und Regelwerke nur in einzelnen Prozessen eingesetzt werden. Eine flächendeckende Standardisierung und methodische Unterstützung der Personalarbeit ist nicht vorhanden.

5.2 Ergebnisse der Kulturanalyse

Die Mitarbeitenden des Dezernats 3.1 arbeiten mit hoher Motivation und identifizieren sich in bemerkenswerter Weise mit ihren Aufgaben und ihrer Rolle in der Personalarbeit für das pastorale Personal im Bistum Essen. Es sind vor allem die persönliche Zugewandtheit und die Priorität des Einzelnen und seiner Bedürfnisse im täglichen Handeln, die als Antrieb für die eigene Tätigkeit von den Mitarbeitenden des Dezernats auf der einen Seite genannt und sehr geschätzt werden. Die Pflege der Beziehungsebene, der persönliche Austausch sowie die Bemühungen um die konkreten Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden mit großem zeitlichem und persönlichem Aufwand betrieben. Zugleich beschreiben die Akteure im Dezernat ihre Ressourcenausstattung als unzureichend. Pastorale Gruppen äußerten auch den Wunsch nach einer weiteren Professionalisierung in der Personalverwaltung.

Spannungen wie diese prägen immer wieder den Befund der Kulturanalyse, der im Folgenden in den untersuchten Bereichen dargestellt wird: „Macht und Leitung“, „Zusammenarbeit“ und „Organisation“.

5.2.1 Macht und Leitung

„Macht“ und „Leitung“ sind zwei elementare Themen in jeder Organisation und meinen den Bereich, in dem Systeme funktional organisiert, Rollen und Positionen in einem System definiert und Aufgaben und Befugnisse beschrieben werden. Es geht also nicht nur um Formalitäten, sondern um das gelebte Zueinander von Organisationseinheiten und – für die Untersuchung der Kultur mindestens ebenso bedeutsam – Menschen.

Die Führungskultur in einer Organisation prägt maßgeblich die Arbeitsweise und das Selbstverständnis der in ihr wirkenden Personen. Überall, wo Macht ausgeübt wird, braucht es auch Richtlinien und wirksame Kontrolle. Insbesondere Organisationen, in denen das Sprechen über Macht verpönt und die Beteiligung Vieler ein Ideal ist, besteht eine hohe Anfälligkeit für unkontrollierte, weil informellere und damit zwangsläufig formell nur schwer kontrollierbare, Machtausübung. In der Kirche, die die eigene hierarchische Verfasstheit als Teil ihres Selbstverständnisses vom Gründungsauftrag her versteht, verlangt

eine solche Atmosphäre des „Nicht-über-Macht-Sprechens“ daher besondere Aufmerksamkeit. Diese Besonderheit und die oben genannte Bedeutung der Bereiche von Macht und Leitung für eine Organisation als ganze waren ausschlaggebend, diese in der vorliegenden Untersuchung besonders in den Blick zu nehmen.

„Wir befinden uns im dauernden Spannungsfeld zwischen Leitung und Begleitung“. Dies ist ein Zitat aus einem Workshop mit den Mitarbeitenden des Dezernats 3.1, das die Spannung zwischen der „Bischöflichen Behörde“ und dem pastoralen Personal zum Ausdruck bringt. Diese Doppelfunktion aus unterstützender Personalverwaltung und Wahrnehmung der Leitung für das pastorale Personal führt zu Rollenkonflikten. Dass die pastoralen Mitarbeitenden auf die Frage nach ihrer Führungskraft in der Regel mehr als eine Person nannten (z. B. den Pfarrer vor Ort, die bischöfliche Beauftragte im Dezernat 3.1, zudem den Generalvikar und letztlich auch den Bischof) zeugt von einem weiteren Klärungs- und Entwicklungsbedarf in diesem Bereich.

Diejenigen Personen, die selbst Leitungsaufgaben wahrnehmen, gaben im Zuge unserer Untersuchungen an, sich nicht ausreichend auf diese Aufgabe vorbereitet zu fühlen und unterstützende bzw. begleitende Instrumente in ihrer Leitung zu vermissen. Grundsätzlich eingeführte Formate wie das Mitarbeitendenjahresgespräch werden nur inkonsequent durchgeführt, unterstützende Unterlagen als mangelhaft beschrieben. Eine entsprechende angemessene Einführung in den richtigen Einsatz sowie ein Monitoring der Durchführungspraxis scheinen nicht zu existieren.

Die Durchführung der Jahresgespräche mit den Pfarrern liegt hauptsächlich in der Verantwortung des Personaldezernenten für das pastorale Personal. Ein strukturierter Austausch über Inhalte und Ziele mit dem Leiter der Hauptabteilung 3, der ebenfalls einzelne Jahresgespräche mit Pfarrern führt, findet nicht statt.

Transparenz und Beteiligung sind Kernbegriffe für die Ausgestaltung von Macht und Leitung in einer Organisation. Insbesondere hierarchisch verfasste Systeme sind der Erfahrung nach anfällig dafür, dass Informationen und die ermöglichte oder nicht ermöglichte Teilhabe an Prozessen als Machtinstrumente eingesetzt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse in den Interviews, Fragebögen und Workshops legen den Befund offen, dass auch das Bistum Essen hier keine Ausnahme darstellt. Unklare Zuständigkeiten, intransparente Entscheidungsläufe und uneinheitliche Kommunikation wurden von den befragten Personen beanstandet. Zugleich wird jedoch die mangelnde Diskretion im Umgang mit gewissen Vorgängen kritisiert (z. B.: „Die halbe Diözese wusste vor mir von meiner Versetzung!“ – Aussage beim Workshop mit den pastoralen Mitarbeitenden).

Immer wieder wurde von unterschiedlichen Beteiligten im Projekt die Sonderstellung des Dezernats 3.1 formuliert, die sich vor allem aus der direkten Berichtslinie in manchen Angelegenheiten zum Bischof ergebe. Auch die Mitarbeitenden des Dezernats konnten nicht trennschart definieren, für welche Angelegenheiten diese direkte Berichtslinie gilt. Verwaltungsprozesse werden damit schon in der Frage der korrekten Verortung in den Bereich der Ermessensentscheidungen verschoben. Ein Umstand, der sich als regelmäßig wiederkehrend für die Personalarbeit für das pastorale Personal im Bistum Essen erwiesen hat: Die fehlende Vergleichbarkeit, die überstarke Betonung des Einzelfalls und der Verzicht auf die Systematisierung einer Kriteriologie für z. B. Stellenbesetzungen oder Sanktionierungen verstärken die ausgeprägte Personalisierung von Verwaltungshandeln. Beziehungen und gewachsene Verhältnisse gewinnen dadurch an Bedeutung, Abhängigkeiten und Standesdenken werden befördert. Es entsteht eine Kultur, in der die Anpassung an dieses System das eigene Fortkommen sichert. Der Versuch einer besonders fürsorglichen Arbeitsweise führt hier – auch unbeabsichtigt – zur Ausübung und Sicherung von persönlicher Macht.

Die Bemühungen des Bistums Essen in den vergangenen Jahren, durch neue Formate die Beteiligung der Mitarbeitenden am Zukunftsweg der Diözese zu ermöglichen, werden von diesen sehr geschätzt

und stellen einen wichtigen Beitrag zu einer Kultur des offenen Austauschs und der transparenten Entscheidungen dar. Noch scheint jedoch eine gewisse Unsicherheit darüber vorzuherrschen, was die Nachhaltigkeit dieser Maßnahmen und ihre Verstetigung in der Alltagspraxis betrifft.

5.2.2 Zusammenarbeit

Neben „Macht und Leitung“ wurde auch der Bereich „Zusammenarbeit“ untersucht. Wiederum gilt, dass es sich hierbei um ein Themenfeld handelt, auf dem in besonderer Weise die Kultur einer Organisation sichtbar wird: Welcher Fokus wird auf die aktive Gestaltung der Zusammenarbeit gelegt, wie wird mit Konflikten umgegangen und wie wird auf die eigene Arbeitsweise geblickt?

Die Konfliktkultur und der Umgang mit Fehlverhalten im Bistum Essen werden von den befragten Personen als unzureichend entwickelt beschrieben. Dies wird einerseits mit der eher konfliktscheuen Mentalität pastoraler Mitarbeitender und andererseits mit dem Bistum Essen als eine Organisation erklärt, die keine standardisierten Instrumente und gelebten Regelprozesse für die Bearbeitung von Konflikten und den Umgang mit (dem Verdacht auf) Fehlverhalten hat. Im Bistum vorhandene Angebote wie Supervision, Mediation und Coaching werden nur selten in Anspruch genommen. Häufig werden sie nicht als Unterstützung begriffen, sondern als Sanktionierung aufgefasst, was der Akzeptanz dieser Instrumente schadet. Dass zudem in den meisten Fällen die eigentlich als verbindlich definierten Teilschritte in einem Coaching-/Supervisions-/Mediationsprozess, die dem passgenauen Einsatz dieser Instrumente dienen sollen (Zielvereinbarung, Bilanzgespräch, Abschlussgespräch), nicht stattfinden, vergrößert diesen Schaden noch. Damit lässt sich festhalten, dass der für diese Instrumente aufgewendete Ressourceneinsatz nicht die positive Wirkung auf die Organisationskultur entfalten kann, die möglich wäre.

Das Dezernat 3.1 wird als „Silo“ in der Hauptabteilung 3 wahrgenommen. Im Wesentlichen versteht sich das Dezernat als eigenständige Einheit, die möglichst selbstständig und unabhängig agiert. Die in der Prozessanalyse deutlich gewordenen Schwachstellen in der Schnittstellenarbeit spiegeln diese Isolierung wider, welche im Konflikt mit der „Zukunftsbildprozess“ des Bistums steht.

Das Selbstbild des Dezernats 3.1 geht über die Personalverwaltung weit hinaus: neben der bereits erwähnten Wahrnehmung der Personalführung auch die Personalbetreuung. Dieser Dreiklang aus Personalverwaltung, Personalbetreuung und Personalführung in einer Stelle sorgt jedoch zu einer Vermischung verschiedener Ebenen der Zusammenarbeit. Dabei wurde seitens des pastoralen Personals in erster Linie die Erwartung an eine professionelle Personalverwaltung festgestellt, die alle Prozesse rund um ihr Dienstverhältnis reibungslos abwickelt. Die auf den Einzelnen bedachte Betreuung wird zwar geschätzt, aber eigentlich nicht als Aufgabe der personalverwaltenden Stelle eingestuft. Die Diskrepanz zwischen den Erwartungen des pastoralen Personals, dem Selbstverständnis des Dezernats 3.1 und der erlebten Wirklichkeit führt dabei immer wieder zu Spannungen und Enttäuschungen.

In verschiedenen Gesprächen und den durchgeführten Workshops konnte eine mangelnde Fehlerkultur festgestellt werden. Kritikwürdige Entwicklungen wurden vom Dezernat 3.1 eher außerhalb der eigenen Zuständigkeit und überwiegend außerhalb des Bistums Essen in der Weltkirche benannt. Insgesamt wurde eine regelmäßige, kritische Überprüfung und Weiterentwicklung der eigenen Arbeitsweisen im Dezernat von Personen außerhalb dieses Dezernats vermisst. Mehr noch äußert sich die fehlende Fehlerkultur darin, dass die erhobene Kritik am Dezernat 3.1 diesem gegenüber (zumindest in dieser Deutlichkeit) vorher scheinbar nicht geäußert wurde. Wie repräsentativ dieser Befund für die pastoralen Berufsgruppen im Bistum Essen insgesamt ist, kann aufgrund der Beschaffenheit der hier durchgeführten Untersuchung nicht festgestellt werden.

Ein verbreitetes und effektives Instrument, um Zusammenarbeit verbindlich zu gestalten und die eigene Arbeit anhand gewisser Kriterien messbar zu machen, sind Ziele. Sie sollten spezifisch, messbar, ansprechend/attraktiv, realistisch und terminierbar („SMART“) sein. Das Bewusstsein für dieses Instrument scheint kulturell noch kaum in der Organisation verankert. Dort, wo Ziele definiert werden, gilt

häufig der Grundsatz, dass die Belange und Bedürfnisse des Einzelnen Vorrang zu genießen haben und eine echte Überprüfung der Zielerreichung daher im Zweifel zurückzutreten hat.

5.2.3 Organisation

Eine Organisation begegnet dem Beobachter oder der Beobachterin immer in einer konkreten Gestalt, die sich über die Zeit herausgebildet und verfestigt hat. Institutionelle Strukturen wurden etabliert, Regelwerke definiert, Arbeitsweisen etabliert, Anforderungen an die in der Organisation Tätigen formuliert und gewisse Formen der Kommunikation geschaffen. Eine Organisation ist damit immer auch ein sichtbarer und erfahrbarer Ausdruck der gelebten Kultur der handelnden Personen.

Ein zentrales Werkzeug der Personalarbeit ist der Stellenplan. Er spiegelt in der Verteilung der verfügbaren Arbeitskräfte die inhaltlichen Schwerpunkte und Aufgabenbereiche einer Organisation wider und sollte so idealerweise Ausdruck der strategischen Ausrichtung sein. Im Bistum Essen scheint der Stellenplan diese Funktion nicht zu erfüllen. Mit Verweis auf die momentanen Umbrüche und die sich verschärfende Knappheit an qualifiziertem pastoralem Personal wird erklärt, weshalb der Stellenplan nicht den Gegebenheiten entspricht und den angestrebten Zustand noch nicht beschreibt. Vielmehr scheint der Stellenplan die Funktion eines Gesamtrahmens für das Personalbudget zu erfüllen. Die Nutzung eines aktiv gestalteten Stellenplanes wird nach Aussage einiger Befragter auch dadurch eingeschränkt, dass allem Anschein nach wiederholt Stellen „ad personam“ für die spezifischen Bedürfnisse einer Person geschaffen werden und dabei die Sinnhaftigkeit dieser Stelle im Gesamtgefüge der Personalplanung eine untergeordnete Rolle spielt. Der Umstand, dass in diesen Fällen teilweise auch vorab keine klaren Stellen- und Aufgabenbeschreibungen definiert werden und kein Regelprozess für die Einführung in eine neue Stelle besteht, führt zu Spannungen in der Organisation.

Lange Verweildauern auf einer Position (auch über zehn Jahre) stellen bei Priestern, aber auch bei Gemeinde- und Pastoralreferentinnen und -referenten keine Seltenheit dar. Insbesondere vor dem Hintergrund des Anlasses dieses Projektes kann festgehalten werden, dass solch lange Verweildauern auch zu strukturellen und inhaltlichen Verkrustungen, Intransparenz und persönlichen Abhängigkeitsverhältnissen vor Ort führen können.

In den Befragungen der pastoralen Mitarbeitenden wurde immer wieder das Thema der sog. „Vertrauensarbeitszeit“, also dem vollständigen Verzicht auf die systematische Erfassung der Arbeitszeit zur Vorlage beim Dienstgeber, angesprochen. Einerseits wird das dadurch zum Ausdruck gebrachte Vertrauen seitens des Bistums Essen und der damit einhergehenden Flexibilität sehr geschätzt, andererseits werden auch die „Schattenseiten“ dieser Praxis reflektiert. In einem Berufsfeld, mit hoher persönlicher Identifikation bestehen oft auch Tendenzen zur Selbstausbeutung und Entgrenzung von Arbeitszeiten. So fehlt auch ein entscheidendes Steuerungsinstrument für Führungskräfte, um ihre Mitarbeitenden vor Überlastung zu schützen und gleichzeitig auch die Erfüllung der vielfältigen Aufgaben sicherzustellen. Eine objektive Einschätzung der geleisteten Überstunden ist damit ebenso wenig möglich wie eine daran ausgerichtete Ressourcen- und Einsatzplanung. Es zeigt sich außerdem, dass der Verzicht auf Zeiterfassung dazu führt, dass sich Mitarbeitende bisweilen nicht als krank melden, auch wenn sie nicht arbeitsfähig sind.

Ein adressatengerechtes und entscheidungsorientiertes Berichtswesen für die Personalthemen besteht nicht. „Ad-hoc-Berichte“ zu einzelnen Sachverhalten, eine stetig fortgeschriebene Word-Datei für die Krankenstände unter den Priestern und Diakonen und nach persönlichem Interesse erstellte Auswertungen aus den genutzten IT-Systemen stehen stellvertretend für die mangelhafte Berichterstattung aus dem Dezernat 3.1 heraus. Intransparenz ist auch hier die Folge.

Für die Anforderungen einer professionellen Personalverwaltung und die Wahrnehmung der derzeit dem Dezernat 3.1 obliegende Leitungsverantwortung scheinen die hier eingesetzten Mitarbeitenden den falschen Schwerpunkt, durch eine intensive persönliche Betreuung, gesetzt zu haben. Eine fehlende fachliche Ausbildung kann jedoch nicht festgestellt werden. Generell kann in diesem Abschnitt

des Berichtes explizit festgehalten werden, dass das hohe persönliche Engagement für die Mitarbeitenden bemerkenswert ist. Diese Aufmerksamkeit ersetzt langfristig jedoch nicht die Implementierung weiterer, auch IT-gestützter Werkzeuge im Bereich der Personalarbeit.

6 Handlungsempfehlungen

Die ausführliche Darstellung der Analyse und des Befundes liefern die Ausgangsbasis für die Handlungsempfehlungen. Nach der Überprüfung geht es also um die Weiterentwicklung der Personalarbeit für das pastorale Personal im Bistum Essen.

Wie in der Analyse, beziehen sich auch die Handlungsempfehlungen auf die beiden großen Felder „Prozesse, Strukturen, Regelungen“ und „Kultur“. Auch hier wird deutlich, wie untrennbar die beiden Felder miteinander verbunden sind, so dass diese in den folgenden Empfehlungen zwar systematisch unterschieden werden, keinesfalls aber voneinander zu trennen sind.

Neben den ausführlichen Darstellungen der identifizierten Handlungsempfehlungen (6.1 und 6.2), sind die einzelnen Empfehlungen in 6.3 noch einmal kompakt, übersichtlich und nach Prioritäten sortiert zusammengefasst.

6.1 Prozesse, Strukturen und Regelungen

Die Analyse hat eine ganze Reihe von notwendigen Handlungsfeldern deutlich gemacht. In den Bereichen der „Ablauforganisation (Prozesse)“ (6.1.1), der „Aufbauorganisation (Struktur)“ (6.1.2) und der „Methoden und IT“ (6.1.3) formulieren wir Empfehlungen, um eine sinnvolle Weiterentwicklung der Personalarbeit umzusetzen.

6.1.1 Ablauforganisation (Prozesse)

6.1.1.1 Funktionale Gestaltung

Prozesse sind das zentrale Element einer guten Verwaltung: Prozesse stellen transparentes Handeln in den Abteilungen sicher; sie garantieren die Einhaltung der Rechtsvorschriften und sie sind der Ausgangspunkt für die Einrichtung der IT-Systeme. Prozesse sind eine logische Verknüpfung mehrerer Aktivitäten, die ausgeführt werden, um ein bestimmtes Prozessziel (z. B. Inanspruchnahme von Elternzeit) zu erreichen. Mehrere Prozesse werden zu Teil- und Hauptprozessen zusammengefasst. Prozesse haben in der Regel mehrere Elemente: einen Auslöser (z. B. Antrag auf Elternzeit), mehrere Aktivitäten (z. B. Prüfung/Freigabe, Bestätigung, Weitergabe an staatliche Stellen/die Stelle für Gehaltsabrechnungen, Ausstellung einer Bestätigung usw.), unterstützende IT-Systeme, Verantwortlichkeiten sowie das Prozessergebnis (z. B. eine Genehmigung von Elternzeit).

Da in Verwaltungen viele wiederkehrende Prozesse wirken, verdient deren geeignete Ausgestaltung besondere Aufmerksamkeit. Fehler, unnötige „Schleifen“ und Unklarheiten lösen bei den Mitarbeitenden Arbeitsüberlastung und damit für das Bistum Mehrkosten aus. Gute Prozesse sind dagegen der „Schmierstoff“ für transparentes, nachvollziehbares, zielgerichtetes und sparsames Handeln in der Verwaltung.

Wir empfehlen dementsprechend eine konsequente und umfassende Bearbeitung und Behebung der identifizierten Handlungsfelder und in Teilen eine vollständige Neukonzeption von Prozessen. Alle Personalprozesse sind einheitlich zu definieren, zu modellieren und zu dokumentieren, Verantwortlichkeiten eindeutig zuzuordnen und insbesondere die Schnittstellen eindeutig zu beschreiben.

Diese Überarbeitung der Prozesse sollte auch als Einstieg in einen Paradigmenwechsel in der Personalverwaltung genutzt werden: indem die Prozessgestaltung streng funktional vom jeweiligen Sachverhalt her und nicht von bestehenden Strukturen oder einzelnen Personen(gruppen) ausgehend vorgenommen wird. Standardisierung schafft dabei neue Effizienz. Diese hilft, Kosten einzusparen und eine dauerhafte Überlastung der zuständigen Mitarbeitenden zu verhindern.

Unerlässlich für die Standardisierung ist dabei, sachlich Gleiches auch gleich zu behandeln. Explizit: eine unterschiedliche administrative Abwicklung sachlich gleicher Vorgänge, nur weil es sich bei einer betroffenen Mitarbeiterin um eine Beschäftigte in der Behörde handelt und bei einem anderen um einen Priester, ist sachlich nicht angezeigt, schafft ineffiziente Doppelstrukturen und damit Mehrkosten. Es vertieft darüber hinaus ein vorherrschendes Standesdenken mit allen problematischen Auswirkungen auf die Kultur der Organisation.

6.1.1.2 Transparente Gestaltung

Ebenso bedeutend für Gestaltung funktionaler Organisationen ist die Frage der Transparenz. Transparenz, sei es im Finanzbereich, in der Personalarbeit oder anderen Bereichen der Organisation gliedert sich in interne Transparenz wie externe Transparenz. Hierbei ist vom Themenbereich abhängig, wo die Grenze zwischen intern und extern jeweils zu ziehen ist. Zentral ist, dass die interne Transparenz vor der externen anzusiedeln ist. Im Finanzbereich wäre „intern“ beispielsweise die Finanzabteilung sowie die Leitung der Organisation. „Extern“ wäre hier beispielsweise die allgemeine Öffentlichkeit, näher hin die Kirchenmitglieder. Im Personalwesen wären „intern“ alle Mitarbeitenden und Führungskräfte, die mit Personalarbeit betraut sind. „Extern“ diejenigen Mitarbeitenden, für welche die Personalarbeit geleistet wird. Die allgemeine Öffentlichkeit dürfte in den seltensten Fällen Adressat externer Transparenz im Bereich der Personalarbeit sein.

Transparenz in der Organisation ist kein Selbstzweck, sondern ein zwingender Erfolgsfaktor für das Funktionieren der Organisation. Zudem stellt Transparenz in der Organisation einen natürlichen Mechanismus der selbstregulierenden (Macht-)Kontrolle und des Qualitätsmanagements dar. Wenn beispielsweise eine Personalakte für die betreffende Mitarbeiterin zugänglich gemacht wird, reguliert das automatisch denjenigen, der für das Führen der Akte verantwortlich ist.

Folgende Faktoren sind zentral, wenn von vollständiger Transparenz die Rede sein soll (Vollständigkeitserfordernis):

- Informationsgleichheit (alle Betreffenden bzw. alle mit berechtigtem Interesse haben die Informationen, die sie für ihre Aufgabe oder die Verfolgung ihres Anliegens benötigen)
- Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Prozessen
- Vollständigkeit und ausreichende Qualität der Datenbasis
- Kriteriologie (es existieren zugehörige Regeln und sie sind den Beteiligten vollständig bekannt)

Für die Ausgestaltung rechtssicherer und zukunftsfester Prozesse empfehlen wir daher den gezielten Ausbau der Transparenz in den Abläufen. Die Rechte auf Akteneinsicht sind auszuweiten, die (Rechts-) Grundlage für Verwaltungshandeln und Entscheidungen sind allen Betroffenen barrierefrei zugänglich zu machen und die jeweiligen Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten müssen nach innen wie nach außen klar definiert werden.

6.1.1.3 Anpassungen Personalkonferenz

Wir empfehlen im Besonderen die Abläufe rund um die Personalkonferenz grundlegend zu verändern:

- Erneuerte und nachvollziehbare Rollen- und Aufgabendefinition, auch in Bezug auf die Funktion und Zusammensetzung der Personalkonferenz;
- Besetzung nach funktionalen Gesichtspunkten;
- Entwicklung einer nachvollziehbaren Kriteriologie zur Bestimmung der Sachverhalte, mit denen die Personalkonferenz zu befassen ist;
- Eindeutige Verortung der Entscheidungskompetenzen für alle Personalentscheidungen, die außerhalb der Personalkonferenz zu treffen sind;

- Einführung einer Begründungspflicht für Personalentscheidungen gegenüber den Betroffenen inkl. Offenlegung der zu Grunde gelegten Kriterien;
- Erstellung einer Geschäftsordnung für die Personalkonferenz (inkl. o. g. Bestimmungen, darüber hinaus zu Tagesordnung, Protokollierung, Veraktung der Vorgänge, Datengrundlage und -bedarf für Entscheidungen).

Die Ausgestaltung der Abläufe der Personalkonferenz nach den in 6.1.1.1 und 6.1.1.2 beschriebenen Empfehlungen wäre ein wichtiges Signal in die Organisation, dass auch die Leitung bereit ist, das eigene Handeln und Entscheiden diesen Regeln und Grundsätzen zu unterwerfen.

6.1.2 Aufbauorganisation (Struktur)

6.1.2.1 Die Aufbauorganisation folgt der Ablauforganisation

Verwaltung und deren Organisation sind kein Selbstzweck, sondern folgen streng dem Prinzip: „die Form folgt der Funktion“ sowie dem Sparsamkeitsgrundsatz: „so viel Verwaltung wie nötig, so wenig wie möglich!“

Dies bedeutet, dass die Funktion der Organisation aus deren Zweck und Zielen abzuleiten ist. Die Kombination von Zweck/Zielen und Aufgaben der Organisation bilden das sogenannte „Geschäftsmodell“. Aus dem Geschäftsmodell (also dem Organisationszweck) leitet sich das „Betriebsmodell“ der Organisation ab. Es umfasst inhaltlich die Aufgaben (aus dem Geschäftsmodell und deren Spezifikation), die daraus abgeleiteten Prozesse und erst daraus der den Prozessen „dienende“ Aufbau der Organisation. Hieraus ergibt sich eine konsequente und systematische Orientierung an den Prozessen und deren Erfordernissen. Diese Orientierung hat den postulierten, streng funktionalen Ansatz im Organisationsaufbau zur Folge.

In der Realität gibt es hier in der Regel keine zeitliche Nachordnung, sondern die Ebenen befinden sich in der Bestandsorganisation in einem dynamischen Prozess. In der Systematik sind aber die inhaltlichen Abhängigkeiten und Variablen zu beachten. Besonders bei Fragen der Reorganisation ist die Frage der logischen Zuordnung der Ebenen von zentraler Bedeutung.

6.1.2.2 Personalarbeit als spezialisierte Unterstützungsfunktion

Organisationen gliedern sich in zwei wesentliche Bereiche (neben der Führung): einer „Leistungsfunktion“ und einer „Unterstützungsfunktion“. Der Leistungsbereich erbringt den Inhalt des „Geschäftsmodells“, die Unterstützungsfunktion ist dem **nicht in Bedeutung nachgeordnet**, sondern unterstützt und entlastet den Leistungsbereich in seinen Aufgaben und ermöglicht so die eigentliche Leistung. Hieraus ergibt sich auch, dass Unterstützungsprozesse keine Konkurrenz zur Kategorie der Kernprozesse darstellen. Kernprozesse gibt es in jedem Bereich. Auch im Feld der Unterstützungsprozesse.

In diesem Sinne ist Personalarbeit eine Unterstützungsfunktion und eine „Spezialistenaufgabe“ in einer Organisation für alle Mitarbeitenden. Es bedarf hier qualifizierter – und in gewissen Bereichen auch spezialisierter – Kräfte, die für eine effiziente und reibungslose Abwicklung der Personalarbeit sorgen. Wir empfehlen in diesem Bereich eine streng nach Qualifikation und Anforderungen ausgerichtete Personalbesetzung.

An dieser Stelle zu empfehlen ist, die Rolle der unterstützenden Funktion klar, eindeutig und nachvollziehbar von der Rolle der Vorgesetztenschaft aufbauorganisatorisch zu trennen. Die Personalarbeit sollte keine Vorgesetztentätigkeit (außer im eigenen Bereich) für die Mitarbeitenden enthalten. Sie muss diejenigen unterstützen und mit ihnen zusammenarbeiten, welche diese Funktion innerhalb des Bistums innehaben sollten.

6.1.2.3 Integration der Personalarbeit

Derzeit ist die Personalarbeit im Bistum Essen faktisch auf verschiedene Abteilungen und Dezernate verteilt. Die Differenzierung erfolgt nicht nach sachlichen Gründen, sondern nach einer reinen Berufsgruppenlogik, die eine solche Differenzierung nicht erforderlich macht. Zwar gibt es je Berufsgruppe vereinzelt Spezialthemen (z. B. Inkardinationsverfahren bei Priestern), jedoch sind diese nicht so umfangreich, dass dadurch eine aufgeteilte Zuordnung in unterschiedliche Verwaltungsbereiche erforderlich wäre. Wir empfehlen daher schrittweise die vollständige Integration der Personalarbeit im Bistum Essen in eine fachlich auf die Personalverwaltung spezialisierte Einheit. Dies entspricht den oben beschriebenen Prinzipien der Funktionalität der Prozesse und deren Primat vor der konkreten Organisationsform.

Diese Integration bedeutet eine große Umstellung für die Organisation und die betreffenden Mitarbeitenden. Jedoch wird es sich unter mehreren Gesichtspunkten als fruchtbar erweisen:

- zu erwartende erhebliche Effizienzgewinne durch Spezialisierung und Reduzierung fehleranfälliger Schnittstellen;
- Aufbrechen des vorherrschenden Silodenkens in einzelnen Bereichen der Personalverwaltung;
- Möglichkeit zur Schaffung von Instrumenten zur Gesamtsteuerung des Personalbereichs entlang der strategischen Grundsätze des Bistums über alle Berufsgruppen hinweg;
- Unterstützung der Überwindung von „Standesdenken“ unter den Beschäftigten des Bistums;
- Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit durch gestiegene Professionalität und Servicequalität.

Das Dezernat 3.1 in seiner bisherigen Form wäre folgerichtig aufzulösen und die dort verorteten Aufgaben (siehe insbesondere 6.1.2.4) neu zuzuordnen.

Eine solche Integration bedarf eines gründlich erarbeiteten Fach- und Kommunikationskonzeptes sowie eines detaillierten und situationssensiblen Umsetzungsplans.

6.1.2.4 Trennung von Personalarbeit und Leitungsfunktion

Leitung wird überall dort in der Organisation wahrgenommen, wo Dienstvorgesetzte ihrer operativen Verantwortung nachkommen. Hier ist darauf zu achten, dass zwar innerhalb eines Unterstützungsbereiches auch operativ geführt wird, aber der Unterstützungsbereich nicht operativ-inhaltlich Mitarbeitende eines anderen Funktionsbereichs führt, sondern unterstützt.

Aus diesem Grund empfehlen wir im Zuge der Integration der Personalarbeit auch die Trennung der bislang im Bereich des pastoralen Personals miteinander vermengten Personalarbeit von der Leitungsfunktion. Entsprechend begonnene Überlegungen in einzelnen Bereichen der kategorialen Seelsorge sind in diese Weiterentwicklung zu integrieren.

Saubere Vorgesetztenlinien und Zuständigkeit sorgen für Klarheit und Verlässlichkeit bei den Mitarbeitenden, entlasten die zentralen Stellen und vermeiden Interessenkonflikte. Für die bislang im Dezernat 3.1 verortete Vorgesetztentätigkeit ist eine neue Struktur zu finden, die möglichst wenig zusätzlichen Aufwand bedeutet und den Prinzipien der Subsidiarität und der fachlichen Befähigung folgt.

6.1.3 Methoden und IT

Um Prozesstreue und effizientes Arbeiten zu fördern, sind eine leistungsfähige IT, transparente Rechtsgrundlagen, konsistente Regelwerke, nachvollziehbare Konzepte und ein adressaten- und entscheidungsorientiertes Berichtswesen erforderlich. In all diesen Bereichen sehen wir Entwicklungsbedarf, der sich in den Handlungsempfehlungen niederschlägt.

6.1.3.1 Personalakte weiterentwickeln

Die Weiterentwicklung der Führung der Personalakten und die Umstellung auf elektronische Aktenführung sind dringend geboten. Die erhaltenen Einblicke reichen aus, um festzustellen, dass die Aktenführung trotz vorhergehender Projekte in diesem Bereich noch nicht den erforderlichen Standards entspricht und nach wie vor nicht so gestaltet ist, um fehlerhafte Personalentscheidungen zu verhindern.

Die Ordnung zur Führung der Personalakte ist zu überarbeiten, die Dokumentation von Gesprächen, Schriftverkehr und Vereinbarungen konsequent einzuführen und die Akte zugleich von unnötigen Inhalten (Urlaubspostkarten u. ä.) zu befreien. Die Akte muss zu einem Instrument der Personalplanung und Grundlage für Entscheidungen werden, der alle relevanten Informationen schnell und umfassend entnommen werden können.

Für die Weitergabe der Personalakte (bzw. von Bestandteilen dieser Akte oder relevanter Informationen aus dieser Akte) bei einem Wechsel eines Priesters in ein anderes Bistum müssen verbindliche Regeln erarbeitet und deren Einhaltung regelmäßig überprüft werden.

Darüber hinaus ist der Einblick in die eigene Personalakte für Mitarbeitende offen zu kommunizieren.

6.1.3.2 Stellenplan als dynamisches Steuerungsinstrument nutzen

Das Bistum Essen nutzt derzeit in den durch dieses Projekt überblickten Bereichen den Personalstellenplan nicht als Planungs- und Steuerungsinstrument, sondern eher im Sinne eines Personalbudgets. Es bildet augenscheinlich nicht die Wirklichkeit ab und auch nicht die angestrebte Wirklichkeit. Er dient zur Veranschaulichung der insgesamt theoretisch verfügbaren Mittel für den Personaleinsatz. Durch den sich immer weiter vertiefenden Mangel an qualifiziertem Seelsorgepersonal wird dieses Personalbudget jedoch länger nicht mehr ausgeschöpft, es hat sich der Modus einer permanenten Mängelverwaltung etabliert.

Wir empfehlen, den Stellenplan als dynamisches Steuerungsinstrument nutzbar zu machen. Dem liegt eine Analyse der Möglichkeiten und erwarteten Entwicklung zu Grunde. Die Ausgestaltung hat sich an den strategischen Grundsatzentscheidungen zur Entwicklung des Bistums Essen zu orientieren und diese zu unterstützen. Eine Flexibilisierung der Stellenzuordnungen bei gleichzeitig abgebildeter inhaltlicher Schwerpunktsetzung ermöglicht es, den Stellenplan auch in einem volatilen und zunehmend unberechenbareren Umfeld sinnvoll zur Steuerung der wichtigsten Ressource zu machen, über die das Bistum Essen verfügt.

6.1.3.3 Vertrauensarbeitszeit neu denken – Zeitkonten einführen

Der vollständige Verzicht auf das Führen von Zeitaufzeichnungen zur Vorlage beim Dienstgeber wird unter der Bezeichnung „Vertrauensarbeitszeit“ vor allem als Zeichen des gegenseitigen Vertrauens von Arbeitnehmenden und Arbeitgeber verstanden. Wie in der Analyse ausgeführt, ist diese Regelung jedoch nicht frei von negativen Auswirkungen.

Neben diesen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und auf die Gefahr der Selbstausbeutung stellt der Verzicht auf Zeiterfassungen vor allem auch den Verzicht auf ein wichtiges Steuerungsinstrument in der Personalarbeit dar. Wir empfehlen daher die Weiterentwicklung der Vertrauensarbeitszeit und die Einführung eines Arbeitszeitkontos für das gesamte pastorale Personal. Dies gilt explizit auch für die Priester im diözesanen Dienst, auch wenn dort aus der Natur ihres Dienstes heraus andere, insbesondere kirchenrechtliche Rahmenbedingungen anzulegen sind.

Durch den dezentral geprägten Einsatz und die unterschiedliche Infrastruktur in der pastoralen Arbeit sowie durch die Art der Aufgaben ist die Zeiterfassung selbstverständlich anders zu gestalten als etwa bei Verwaltungsmitarbeitenden mit einem fixen Arbeitsplatz. Es wird also dauerhaft auf ein hohes Maß

an Vertrauen, Flexibilität und Eigenständigkeit der Mitarbeitenden ankommen. Zugleich ist es aber möglich, dem Dienstgeber, den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden ein Instrument zur Objektivierung und gezielten Steuerung von Auslastung und Personalplanung an die Hand zu geben und so Überlastung zu verhindern und Vergleichbarkeit herzustellen.

Eine solche Veränderung wäre mit größter Sensibilität und unter Beteiligung der Mitarbeitendenvertretungen und des Priesterrats einzuführen, die Akzeptanz beispielsweise durch den Einsatz einer möglichst intuitiv zu bedienenden IT-Lösung zu unterstützen.

Das Bistum Essen wäre mit der Einführung einer solchen Arbeitszeiterfassung auch für mögliche Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen durch europäische Rechtsprechung gewappnet.[3]

6.1.3.4 Rechte und Pflichten transparent konsolidieren

Im Zuge dieses Projektes wurden eine Vielzahl an unterschiedlichen Dokumenten, Ordnungen, Rahmenordnungen, Dekreten usw. zur Verfügung gestellt. Verbindliche Regelungen, die das pastorale Personal und die sie betreffende Personalarbeit berühren, sind an vielen verschiedenen Stellen erschienen, veröffentlicht oder verlautbart worden. Eine Konsolidierung hat bislang nicht stattgefunden. Außenstehenden wie Mitarbeitenden wird es damit erheblich erschwert, sich einen Überblick über die im Bistum Essen geltende Rechtsgrundlagen für die Personalarbeit zu verschaffen. Wir empfehlen daher die Schaffung einer Rechtssammlung mit allen inzwischen geltenden Regelungen, Vorschriften und Ordnungen für den Einsatz des pastoralen Personals im Bistum Essen und dessen fortlaufende Pflege.

Einen Spezialfall stellen in diesem Falle die Priester dar. Für sie besteht eine besondere Fülle an Regelungen und besonderen Rechten und Pflichten, die teils dem Kirchenrecht und teils örtlichen Traditionen entspringen. Zugleich stehen Priester und ihr Dienst durch die in den vergangenen Jahren aufgedeckten Missbrauchsfälle durch Kleriker in der Kirche unter besonderer Beobachtung. Zudem bedeuten die Umbrüche in Gesellschaft und Kirche bisweilen eine Infragestellung des priesterlichen Rollen- und Aufgabenprofils, Verunsicherung und Überforderung können die Folge sein. Um in diesen Veränderungen Klarheiten über die Rechte und Pflichten zu schaffen und zugleich den Besonderheiten des priesterlichen Dienstes Rechnung zu tragen, ohne dabei überkommenes Standesdenken zu befördern, ist Transparenz der beste Weg. Wir empfehlen daher die Schaffung eines Priesterdienstrechtes zur Konsolidierung und Weiterentwicklung aller die Priester und ihren Einsatz im Bistum Essen betreffenden Rechtsgrundlagen.

6.1.3.5 Zuständigkeiten und Abläufe dokumentieren

Zur Förderung der internen Prozesstreue, der schnellen Einarbeitung neuer Mitarbeitenden und zur Schaffung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit in Abläufen und Zuständigkeiten empfehlen wir die Entwicklung eines Geschäftsverteilungsplans und die Erstellung eines Prozesshandbuchs. Dort sind alle Zuständigkeiten und definierten Abläufe inklusive der nötigen Schnittstellen festzuhalten. So werden im Alltag Standardisierung und Effizienz gesteigert und in Krisensituationen rechtssicheres und regelkonformes Handeln sichergestellt.

6.1.3.6 Berichtswesen adressatengerecht ausbauen

Entscheidungen im Personalbereich gehen mit einer großen Verantwortung einher. Um diese Verantwortung bestmöglich im Sinne der Organisation und ihrer Ziele, aber auch der betroffenen Menschen wahrnehmen zu können, bedarf es aller Informationen, die für eine kluge, nachhaltige und rechtssichere

[3] Vgl. etwa „*Gerichtshof der Europäischen Union, PRESSEMITTEILUNG Nr. 61/19, Luxemburg, den 14. Mai 2019*“ auf https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2019-05/cp190061de.pdf (abgerufen am 19.11.2020)

Entscheidung nötig sind. Dafür ist einerseits eine belastbare Datengrundlage zu schaffen bzw. auszuwerten und andererseits die Informationen zu adressatengerechten und entscheidungsunterstützenden Berichten aufzubereiten.

Wir empfehlen daher den Aufbau eines modernen und leistungsfähigen Berichtswesens für die Personalarbeit im Bistum Essen. Bereits genannte Empfehlungen wie die Einführung von Zeitkonten, die Überarbeitung des Instruments des Stellenplans oder der (elektronischen) Personalakte, aber auch die Integration der Personalarbeit insgesamt, bilden wesentliche Elemente zur Schaffung der nötigen Datenbasis. Ziel muss es sein, der Diözesanleitung möglichst in Echtzeit Auskunft über die Situation der Personalarbeit geben zu können und darüber hinaus etwa in einem Jahresbericht regelmäßig den aktuellen Stand der Entwicklungen und den Fortschritt auf einem vorgegebenen Strategiepfad darzustellen. So wird Transparenz hergestellt, Entscheidungen können informiert getroffen und damit mit höherer Glaubwürdigkeit kommuniziert werden.

6.2 Kultur

Sinnvolle, aufeinander abgestimmte, gut kommunizierte und konsequent durchgeführte Anpassungen in den Prozessen bedeuten auch einen großen positiven Effekt auf die Kultur einer Organisation. Denn das Erleben der Lernfähigkeit, der Konsequenz und der transparenten Kommunikation verändern die Atmosphäre unter den Beteiligten. So wie also Prozessveränderungen Kulturveränderungen zur Folge haben können, bedarf es auch verschiedener gezielt auf die Organisationskultur ausgerichtete Maßnahmen, um die Rahmenbedingungen für nachhaltigen und weitreichenden Wandel zu schaffen.

Den Kulturfeldern „Macht und Leitung“, „Zusammenarbeit“ und „Organisation“ lassen sich die Handlungsfelder „Führungskräfteentwicklung“, „Instrumente für Leitung und Teamarbeit“ und „Konflikt- und Kommunikationskultur“ zuordnen. Auf diesen Gebieten werden im Folgenden die Empfehlungen für das Bistum Essen beschrieben.

6.2.1 Führungskräfteentwicklung

Führung und Leitung findet innerhalb der Aufbauorganisation und mittels der definierten Rollen und Prozesse statt. Sowohl Leistungs- wie auch Unterstützungsbereiche werden zuvorderst von der Leitung der Organisation geführt, weiterhin von den jeweiligen Dienstvorgesetzten.

Für die Personalarbeit bedeutet das (unabhängig von pastoralem oder übrigem Personal), dass sie, eindeutig dem Unterstützungsbereich zugeordnet, die Gesamtleitung wie auch die Dienstvorgesetzen in ihrer jeweiligen Führungsrolle verbindlich unterstützen. Dies geschieht mittels: Regularia, Konzeptionen, Personalverwaltung und -wirtschaft, sowie im Recruiting und dem Setzen von Qualitätsstandards.

Es bedeutet nicht, dass das Personalwesen die operative Personalführung im Leistungsbereich oder anderen Unterstützungsbereichen übernimmt. Daher ist hier auf eine korrekte Qualifizierung und damit verbundener Zuordnung der jeweiligen Aufgaben zu achten.

Wir empfehlen die Entwicklung und Einführung eines Führungskräftecurriculums für die Vorbereitung und Begleitung von Mitarbeitenden, die Leitungsaufgaben übernehmen. Gerade in Zeiten der Veränderung kommt es in besonderer Weise auf die Qualitäten und Fähigkeiten der Führungskräfte an. Sie geben Orientierung, gestalten den Wandel, beziehen alle Beteiligten mit ein und bilden das Bindeglied zwischen der oder dem Einzelnen und der Organisation, ihren Zielen und Werten als Ganzes. Das Bistum Essen verfügt derzeit noch nicht über eine entsprechend systematisierte und strukturierte Ausbildung für die Übernahme von Leitungsaufgaben.

Bei der Ausgestaltung ist vor allem auf die anderen Bereiche der noch nachfolgend hier beschriebenen Entwicklungsfelder zu achten. Eventuell besteht auch die Möglichkeit zur Nutzung bestehender (kirchlicher) Angebote oder die Kooperation mit anderen (Erz-)Bistümern.

6.2.2 Instrumente für Leitung und Teamarbeit

Bewährte Instrumente der Führung von Mitarbeitenden sind strukturierte Mitarbeitendengespräche und die Vereinbarung von Zielen. Sie haben sich im Laufe der Zeit als zentrale Elemente einer erfolgreichen und effektiven Weiterentwicklung von Personen und Organisationen erwiesen. Beide Instrumente sind im Bistum Essen bekannt und werden offiziell angewendet. Trotzdem legt der Befund Defizite in diesen Bereichen offen: Jahresgespräche werden nicht konsequent geführt, das Monitoring funktioniert nicht und es besteht weder ein Anreiz- noch ein Sanktionssystem, um die Durchführung der Jahresgespräche zu fördern.

Die Bedeutung und die korrekte Durchführung der Jahresgespräche sowie der richtige Einsatz von Zielen als Instrumente der Führung von Mitarbeitenden und der Teamarbeit sind in der Ausbildung der pastoralen Berufsgruppen zu verankern, im Rahmen von verpflichtenden Fortbildungen in der Organisation weiter zu etablieren und im Zuge eines neuen Führungskräftecurriculums besonders zu betonen.

Gleiches gilt für die Ausgestaltung der Teamarbeit insgesamt: das pastorale Personal des Bistums Essen muss fit gemacht werden für die strukturellen und inhaltlichen Konzepte der Zukunft. Teamarbeit und die gemeinsame Übernahme von Verantwortung werden dabei immer wichtiger. Dies muss sich auch in den Aus- und Weiterbildungsinhalten entsprechend niederschlagen.

6.2.3 Konflikt- und Kommunikationskultur

Eine offene Konflikt- und Kommunikationskultur sind unerlässlich für die Weiterentwicklung einer Organisation. Zugleich sind sie – wie alle Kultur-Zielbilder – nicht mit einer einfachen Maßnahme zu erreichen oder zu verordnen. Es bedarf vieler kleiner Zeichen, die Stück für Stück die Zusammenarbeit und die Art verändern, miteinander Konflikte auszutragen und Kommunikation zu gestalten. Solche Zeichen wären eine Ausweitung der Transparenz in Stellenbesetzungsprozessen durch konsequente Ausschreibungen und nachvollziehbare Kriterien der Entscheidung oder die Beachtung der Prozesse bei Mediation, Supervision und Coaching. Für beides ist ein entschiedenes Vorleben dieser Werte durch die Leitungsebenen im Bistum nötig und eine gemeinsame Verständigung darauf, dass auch konsequent nach den Werten und Regeln gelebt und gehandelt wird, die gemeinsam entwickelt wurden.

Instrumente wie die digitale Mitarbeitendenzeitschrift „Flurfunk“ werden von den Mitarbeitenden als sehr positiv gelobt. Diese Rückmeldungen sollten der Ansporn sein, weitere Formate zu entwickeln, die die Informationsweitergabe an die Mitarbeitenden und deren Partizipation erleichtert.

6.3 Zusammenfassung und Kategorisierung der Handlungsempfehlungen

Eine nachhaltige Veränderung und umfassende Verbesserung in den beschriebenen Bereichen wird nur durch die vollständige Bearbeitung aller Handlungsempfehlungen zu erreichen sein. Durch die vielfältigen inneren Bezüge und Abhängigkeiten wird die isolierte Umsetzung nur einzelner Maßnahmen nicht die erwünschten Veränderungen herbeiführen.

Im Sinne der unmittelbaren Vermeidung von Risiken in den Abläufen der Personalarbeit und vor dem Hintergrund des Projektanlasses dieses Vorhabens, nehmen wir im Folgenden dennoch eine Kategorisierung vor und bieten somit auch eine Möglichkeit zur schrittweisen Weiterentwicklung der Personalarbeit für das pastorale Personal im Bistum Essen an.

#	Maßnahme	Beschreibung	Kategorie
1	Zielbild Kultur	• Entwicklung eines gemeinsamen Zielbildes für die Kultur der Personalarbeit im Bistum Essen als Ausgangspunkt für die einzelnen Maßnahmen • Neue Formen der Zusammenarbeit etablieren (Agilität, Fehlerkultur, Umgang mit Kontrolle und Macht, etc.)	**A**
2	Fachkonzept (E-) Personalakte	• Digitale Aktenführung • Einheitliche und nachvollziehbare Kriterien für die Veraktung von Vorgängen und Informationen • Lückenlose Dokumentation sämtlicher relevanter Protokolle • Regelungen für Zugänglichkeit und Handhabung	**A**
3	Zentrale Rechtssammlung	• Konsolidierung aller geltenden Dokumente und Ordnungen für den Personalbereich • Konzept zur Sicherstellung der Beachtung aller geltenden Bestimmungen in bestehenden und neuen Abläufen	**A**
4	Fachkonzept Ablauforganisation	• Bearbeitung der zentralen Prozessschwächen (siehe Schwachstellenanalyse) • Neukonzeption und Neuorganisation der Prozesssystematik in der Personalarbeit • Erstellung eines Prozesshandbuchs und eines Geschäftsverteilungsplans	**A**
5	Fachkonzept Aufbauorganisation	• Integration und Bündelung der Personalarbeit über die verschiedenen Berufsgruppen und Einsatzfelder hinweg in einer strukturierten organisatorischen Einheit • Spezialisierung und Qualifikation der eingesetzten Mitarbeitenden („Pooling“) unter persönlicher Ansprechbarkeit und Wahrnehmung als Serviceeinheit	**A**
6	Neukonzeption Personalkonferenz	• Überarbeitung von Aufgabe, Rolle, Zusammensetzung und Zuständigkeiten der Personalkonferenz im Kompetenzgefüge des Bistums Essen • Überarbeitung der Abläufe rund um die Personalkonferenz • Neuqualifizierung der Beschlussvorlagen • Formulierung einer Geschäftsordnung	**A**
7	Neuordnung Vorgesetztenfunktion	• Trennung von Vorgesetztenfunktion und unterstützender/verwaltender Personalarbeit • Klärung und Schärfung des Profils der operativen Führungsstrukturen des pastoralen Personals	**B**

8	Weiterentwicklung Stellenplan	• Überarbeitung des bisherigen Stellenplans • Konzeption und Implementierung eines integrierten Stellenplans für das gesamte Personal als strategisches Steuerungsinstrument	**B**
9	Fachkonzept Berichtswesen	• Entwicklung eines leistungsfähigen und adressatengerechten Berichtswesens über den Personalbereich (intern und konsolidiert an die Bistumsleitung) • Regelmäßige Auswertung der Entwicklung nach strategisch definierten Kennzahlen	**B**
10	Einführung Beschwerdemanagement	• Entwicklung und Implementierung eines schlanken, aber wirkungsvollen Beschwerdemanagements • Konzeption von transparenten und nachvollziehbaren Beschwerdewegen (intern wie extern) mit eindeutigen Verantwortlichkeiten	**B**
11	Fachkonzept Digitalisierung	• Harmonisierung der IT-Landschaft und Anwendungen • Sicherstellung der Standards und Schnittstellen	**C**
12	Einführung Zeitwirtschaft	• Professionelles Abwesenheitsmanagement (Krankmeldungen, Urlaub, etc.) • Weiterentwicklung der Vertrauensarbeitszeit hin zu einem flexiblen Zeiterfassungs- und Kontensystem • Bereitstellung moderner Instrumente der Personalführung	**C**
13	Fachkonzept Mitarbeitendengespräche	• Erarbeitung eines umfassenden und kohärenten Konzepts für die Mitarbeitendengespräche (Jahresgespräche, Versetzungsgespräche, Entwicklungsgespräche, etc.) zur Herstellung von Transparenz über Zweck und Zielrichtung der einzelnen Formate • Sicherstellung der Vorbereitung, professionellen Durchführung und nachvollziehbaren Dokumentation	**C**
14	Fachkonzept Gesprächsprotokolle	• Definition der Kriterien für die Verantwortlichkeiten und das Anfertigen von Gesprächsprotokollen • Konzept für die Veraktung und den Verteiler je nach Anlass und Inhalt	**C**
15	Stärkung der Führungskräfteentwicklung	• Systematisierung und Ausbau des Aus- und Weiterbildungsangebotes für Führungskräfte im pastoralen Bereich • Umfassendes Konzept zur Begleitung und Weiterbildung der Leitungspersönlichkeiten in ihren Rollen und Aufgaben	**C**
16	Professionalisierung des Konfliktmanagements	• Systematisierung der Instrumente zur gezielten Bearbeitung und produktiven Nutzung von Konflikten • Festgelegte Abläufe für Eskalations- und Schlichtungsprozesse	**C**

Tabelle 6 - Kategorisierung der Handlungsempfehlungen

A Anhang

A.1 Vorlage Prozesssteckbrief

Bistum Essen *3.1 Personal/Pastoral*	Ebene 1 – Prozessbereich: Ebene 2 – Bistumsprozess: Ebene 3 – Hauptprozess: Ebene 4 – Teilprozess:	Prozess-ID: X.XX.X

Einordnung in die Prozesslandschaft

Startereignis	
Prozessergebnis	
Vorheriger Prozess	
Nachfolgender Prozess	

1. Zielsetzung:

- ...

2. Geltungsbereich und Verantwortlichkeit:

Geltungsbereich (Organisationseinheiten)	
Prozessverantwortung	

3. Begriffe und Abkürzungen:

- ...

4. Mitgeltende Dokumente und Systeme:

Dokumente	
Systeme	
Regelwerke	

5. Umsetzung

Prozessschritte	Zuständigkeiten	Dokumente, Systeme	Schnittstellen
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
...			

6. Anlagen

- Anlage 1
- Anlage 2

7. Zusätzliche Angaben:

Welche Defizite und Herausforderungen sehen Sie in dem Prozess?
z.B. IT-Unterstützung, Schnittstellen, Kommunikation ...

Welche konkreten Verbesserungsvorschläge haben Sie?

8. Rollen

A.2 Agendaübersichten der beiden „Kultur-Workshops“

A.2.1 Workshopvorbereitung Pastorales Personal

Mittwoch, 19.02.2020, 10-17 Uhr;

Ziel

Anhand eines Workshops mit Vertretern der unterschiedlichen Berufsgruppen im pastoralen Dienst des Bistums Essen soll die Organisationskultur hinsichtlich der Personalarbeit betrachtet werden. Die Erkenntnisse werden in die Gesamtbetrachtung der Personalarbeit einfließen mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung zur Verfügung zu stellen.

Agenda

#	Inhalt	Methode	Zeit
#1	Begrüßung und Einstieg • Referenten • Agenda • Organisatorisches • Worum geht es in diesem Projekt	Plenum, Präsentation	10.00-10.30 Uhr
#2	Vorstellungsrunde • Name und Funktion • Was erleben Sie als „typisch Kirche oder typisch Essen“ im Bistum Essen?	Plenum Moderationskarten auf Pinnwand	10.30-11.00 Uhr
#3	Einstieg ins Thema, induktiv • Was verstehen Sie unter Personalarbeit? • Welche Rolle nehmen Sie dabei selber ein?	Plenum, Präsentation Zweierteams Flipchartpapier (Mindmap und Liste)	11.00-11.45 Uhr
#4	Arbeitsblock 1	Kleingruppen Moderationskarten und Flipchart Papier	11.45-12.45 Uhr
	MITTAGSPAUSE		12.45-13.30 Uhr
#5	Fragebogen	Einzelarbeit	13.30-14.15 Uhr
#6	Arbeitsblock 2	Kleingruppen	14.15-15.15 Uhr
	PAUSE		*15.15-15.30 Uhr*
#7	Plenum	Vorstellung der Ergebnisse	15.30-16.30 Uhr
#8	Abschluss	Plenum	16.30-16.45 Uhr

Kulturbereiche

Bereich	Feld	Leitfragen
Macht und Leitung	Konfliktkultur	• Wie erleben Sie den Umgang mit Konflikten in Ihrem beruflichen Umfeld? • Wie werden Konflikte gelöst/bearbeitet/eskaliert?
	Umgang mit Fehlverhalten	• Wie würden Sie den Umgang mit Fehlverhalten von Mitarbeitenden im Bistum Essen beschreiben?
	Beteiligungskultur	• Wie nehmen Sie Einfluss auf Ihre eigene Entwicklung? • Wie werden Stellenbesetzungen und Versetzungen durchgeführt?
	Transparenz	• Wie erfahren Sie von offenen Stellen?

		• Wie werden Sie über Entscheidungswege informiert?
	Ziele und Erfolg	• Mit wem vereinbaren Sie berufliche Ziele und wie läuft das ab? • Wie wird mit Erfolg oder Misserfolg umgegangen?
Zusammenarbeit	Fehlerkultur	• Wie gehen Sie damit um, wenn Sie bei sich oder einem anderen einen Fehler bemerken?
	Verantwortungskultur	• Wie geht die Organisation damit um, wenn jemand aktiv Verantwortung übernehmen möchte? • Wie nehmen Sie das Verhalten in Sachen Verantwortung bei Führungskräften und Kollegen wahr?
„Organisation“	Umgang mit Unsicherheit	• Wie reagieren Sie und Ihr Umfeld auf Unsicherheit? • Was sind Unsicherheitsfaktoren in Ihrem Berufsalltag?
	Veränderungskultur	• Wie gestalten Sie Veränderungen in Ihrem Bereich? • Wie veränderungsbereit erleben Sie die Organisation? • Wie reagieren Sie und Vertreter Ihrer Berufsgruppe auf Veränderungen?
	Reflexionskultur	• Wie wird Feedback gelebt? • Wie holen Sie sich Unterstützung (etwa in Form von Supervision und Coaching)?
	Innovationskultur	• Wie entstehen neue Ideen und Angebote in Ihrem Arbeitsumfeld? • Wer fördert, wer behindert solche neuen Ideen? • Wie wird mit Misserfolgen und Scheitern umgegangen?

A.2.2 Workshopvorbereitung Mitarbeitende Dezernat

Dienstag, 10.03.2020, 10-17 Uhr;

Ziel

Anhand eines Workshops mit den Mitarbeitenden des für die Personalarbeit pastorales Personal zuständigen Dezernats 3.1 sollen Selbstverständnis und Organisationskultur untersucht werden. Die Erkenntnisse werden in die Gesamtbetrachtung der Personalarbeit einfließen mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung zur Verfügung zu stellen.

Agenda

#	Inhalt	Methode	Zeit
#1	Begrüßung und Einstieg • Referenten • Agenda • Organisatorisches (Vertraulichkeit, Umgang mit den Daten, Pausen etc.)	Plenum, Präsentation	10.00-10.15 Uhr
#2	Warm Up • Was erleben Sie als „typisch Kirche oder typisch Essen“ im Bistum Essen? • Beschreiben Sie **Ihre Rolle** für die Personalarbeit im Bistum Essen in einem Wort!	Plenum Flipchart	10.15-10.45 Uhr
#3	Einstieg ins Thema, induktiv • Was verstehen Sie unter Personalarbeit? • Wie würden Sie das Selbstverständnis Ihres Dezernats im Gefüge des Bistums Essen beschreiben?	Plenum, Präsentation Zweierteams Flipchartpapier (Mindmap und Liste)	10.45-11.45 Uhr
#4	Einführung in den Arbeitsblock am Nachmittag: • Vorstellung der Kulturbereiche und Felder • Beschreibung der Arbeitsweise und Aufgabenstellung • Einteilung in Kleingruppen	Plenum, Präsentation	11.45-12.15 Uhr
	MITTAGSPAUSE		12.15-13.00 Uhr
#5	Gruppenarbeit • Bearbeitung der Kulturfelder • Was würden Sie ändern? Was sollte unbedingt erhalten/gestärkt werden?	Kleingruppen, Flipchartpapier	13.00-14.30 Uhr
#6	Fragebogen	Fragebogen, Einzelarbeit	14.30-15.00 Uhr
	PAUSE		15.00-15.15 Uhr
#7	Vorstellung der Ergebnisse, Austausch	Plenum, Flipchart, Pinnwände	15.15-16.15 Uhr
#8	Abschluss	Plenum	16.15-16.30 Uhr

Kulturbereiche

Bereich	Feld	Leitfragen
Macht und Leitung	Konfliktkultur	• Wie erleben Sie den Umgang mit Konflikten? • Wie werden Konflikte gelöst/bearbeitet/eskaliert?
	Umgang mit Fehlverhalten	• Wie würden Sie den Umgang mit Fehlverhalten von Mitarbeitenden im Bistum Essen beschreiben?
	Ziele	• Wie erleben Sie die Fähigkeiten, Ziele zu formulieren, zu verfolgen und deren Erreichung zu kontrollieren?
Zusammenarbeit	Fehlerkultur	• Wie gehen Sie damit um, wenn Sie bei sich oder einem anderen einen Fehler bemerken?

„Organisation“	Veränderungskultur	• Wie gestalten Sie Veränderungen in Ihrem Bereich? • Wie veränderungsbereit erleben Sie die Organisation?

Arbeitsweise Kleingruppen

- Es werden zwei **Kleingruppen** gebildet.
- **Ergebnisse** werden auf Flipchart in selbst gewählter Form festgehalten.
- Alle Felder/Fragestellungen werden unter folgenden **Perspektiven** betrachtet:
  a) Im Hinblick auf die pastoralen Mitarbeitenden
     a. untereinander
     b. mit dem Dezernat
  b) Im Hinblick auf das eigene Dezernat intern
  c) Im Hinblick auf die gesamte bischöfliche Behörde.

A.3 Vorlage Fragebögen Kulturworkshops

Fragebögen an die Mitarbeitenden des Dezernats und das befragte pastorale Personal

A.3.1 Pastorales Personal

1. Ihr Weg zu Ihrer derzeitigen Stelle

a) **Beschreiben Sie in Stichworten den Prozess der Besetzung Ihrer derzeitigen Stelle**: von Ihrem Wunsch nach einer neuen Stelle bis hin zur Entscheidung. Mit wem hatten Sie wann Kontakt und wer hat welche Entscheidung getroffen? Wie wurde dabei kommuniziert? Nach welchen Kriterien ist die Entscheidung erfolgt? Wurde die Entscheidung Ihnen gegenüber transparent gemacht? Konnten Sie die Entscheidung nachvollziehen?

b) **Beschreiben Sie kurz die Stelleneinführung bei Ihrer derzeitigen Stelle**: wie haben Sie diesen Prozess erlebt, von wem wurden Sie begleitet und wie haben Sie die für Ihre Arbeit nötigen Informationen erhalten?

2. Ihr derzeitiger Einsatz

a) **Beschreiben Sie Ihre Erfahrungen mit der Vertrauensarbeitszeit.** Welche Vor- und Nachteile würden Sie in einer transparenten Zeiterfassung sehen?

b) Welche **Arbeits- und IT-Ausstattung** wird Ihnen zur Verfügung gestellt?

c) Haben Sie Zugang zum **diözesanen Netzwerk**? Nutzen Sie Online- oder sonstige IT-gestützte Lösungen für Verwaltung und Kommunikation mit Ihrem Arbeitgeber?

d) Welche Vorkehrungen trifft Ihr Arbeitgeber in Sachen **Gesundheitsschutz**?

e) Wer ist Ihr **Vorgesetzter**?

f) Wie erleben Sie das Leitungs-/Führungsverhalten Ihrer Führungskraft und was erwarten Sie konkret von ihr?

g) Wie nehmen Sie selber Leitung/Führung bei Ihnen zugeordneten Mitarbeitenden oder Ehrenamtlichen war?

h) **Beschreiben Sie uns die Abläufe rund um das Thema „strukturierte Mitarbeitendengespräche“**: Wie häufig werden diese Gespräche geführt? Mit wem führen Sie diese Gespräche? Wer ist dafür verantwortlich, dass das Gespräch stattfindet? Wie bereiten Sie sich darauf vor? Wie wird mit dem Protokoll verfahren?

3. Ihre Entwicklung

a) Wie betreibt Ihr Arbeitgeber „**Talentmanagement**“? Werden Sie als Mitarbeiter mit Ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten wahrgenommen?

b) Wie können Sie **Weiterbildungen** in Anspruch nehmen? Werden Sie „geschickt“ oder beantragen Sie Weiterbildungen? Wie werden die Kosten abgewickelt?

c) Welche **Aufgabe** hat Ihres Erachtens **Supervision**, welche **Coaching**?

d) **Haben Sie Supervision und/oder Coaching bereits selbst in Anspruch genommen**? Wie lief das ab?

e) Für Ihre **Entwicklung** würden Sie sich vom Bistum Essen folgendes wünschen:

4. Ihr Kontakt mit der Personalverwaltung

a) Haben Sie schon einmal Einsicht in Ihre **Personalakte** genommen? Wenn ja: wie lief das ab? Entsprach der Inhalt Ihren Erwartungen?

b) Hatten Sie jemals **Probleme mit Abrechnungen, Krank- und Urlaubsmeldungen**, **Dienstwohnung, Gehalt oder ähnlichen Vorgängen**? Wenn ja: welche?

c) **Beschreiben Sie, wie Informationen weitergegeben werden**: funktionieren die Schnittstellen, so dass alle relevanten Stellen alle nötigen Informationen erhalten? Laufen Prozesse zuverlässig ab oder müssen Sie selbst immer wieder nachhaken?

5. Sonstiges

a) Nennen Sie drei Dinge, die sich dringend in der Personalarbeit ändern müssten:

b) Nennen Sie drei Dinge, die auf jeden Fall beibehalten werden sollten:

A.3.2 Mitarbeitende Dezernat 3.1

1. Beteiligung

a) **Wie beteiligen Sie andere an Ihren Entscheidungen?** Welche Mitwirkungsmöglichkeiten haben die Mitarbeitenden, für die Sie Personalarbeit machen? Welche Mitwirkungspflichten sehen Sie? Funktioniert dieses Miteinander?

b) **Beschreiben Sie, wie der Umgang mit dem Thema Beteiligung im Dezernat 3.1 gehandhabt wird.** Welche Entscheidungen werden gemeinsam getroffen? Welche Abstimmungsprozesse gibt es? Welche Kriterien für Beteiligung oder Nicht-Beteiligung werden angelegt?

2. Transparenz

a) Reflektieren Sie selbstkritisch den Grad an **Transparenz der eigenen Arbeitsweise**, Entscheidungswege und Kommunikationsläufe.

b) Wie erleben Sie die Balance aus Transparenz und notwendiger **Vertraulichkeit**?

c) Wie würden Sie die **Kommunikation** mit den pastoralen Berufsgruppen charakterisieren?

3. Reflexionskultur

a) **Wie wird Feedback gelebt?** Im Dezernat 3.1, im Bereich der pastoralen Berufsgruppen und im Miteinander aus Mitarbeitenden und Dezernat?

b) **Wie wird die eigene Arbeitsweise hinterfragt und werden Verbesserungsvorschläge behandelt?** Gibt es dafür standardisierte Formate, Instrumente, etc.?

4. Sonstiges

Hier ist Platz, wenn Sie uns zum Bereich der Kulturanalyse noch etwas auf vertraulichem Wege mitgeben möchten.