

# **Handbuch Personalentwicklung**

## **Handlungsfelder und Maßnahmen der Personalentwicklung in der Kirche**

**zusammengestellt von der Nordelbischen Arbeitsstelle Institutionsberatung**

**September 2011**



# Handbuch Personalentwicklung

## Handlungsfelder und Maßnahmen der Personalentwicklung in der Kirche

zusammengestellt von der Nordelbischen Arbeitsstelle Institutionsberatung

### Into the Job

1. Personalbedarfsplanung, kirchliches Rahmenanforderungsprofil und Personalberatung	S. 5
2. Personalgewinnung / Nachwuchssuche / Nachwuchsförderung	S. 8
3. Ausbildung / Praktika	S. 9
4. Berufsbilder	S.10
5. Personalauswahl / Auswahlverfahren / Bewerbungsverfahren	S.11
6. Wahrnehmung der Eignung vorhandener MitarbeiterInnen	S.12

### On the Job

7. Stellenausschreibung / Stellenbeschreibung	S.13
8. Probezeiten	S.14
9. Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen	S.15
10. Jahresgespräche	S.16
11. Geistliche Vergewisserung und theologische Bildung	S.17
12. Fort- und Weiterbildung / Fortbildungs-Beratung	S.18
13. Supervision / Coaching / Beratungsvermittlung	S.20
14. Kollegialer Austausch / Kollegiale Beratung	S.22
15. Mentoring	S.23
16. Hospitation / Perspektivenwechsel	S.24
17. Arbeitsplatzbezogene Einzelmaßnahmen	S.25
18. Beauftragungen / Projektaufträge	S.26
19. Tätigkeitswechsel /Job Rotation	S.27
20. Tätigkeitsunterbrechung / Auszeiten	S.28
21. Wiedereinstieg nach Berufsunterbrechung	S.29
22. Qualifizierung für Leitungsaufgaben	S.30
23. Laufbahn- und Nachfolgeplanung	S.31
1. Laufbahnplanung	
2. Nachfolgeplanung	
24. Weiterbildung von Leitungspersonen	S.33
25. Führungsfeedback	S.34
26. Perspektiven für Fachspezialist/innen	S.35
27. Unterstützung der älteren MitarbeiterInnen	S.36
28. Flexible Arbeitszeiten	S.37
29. Gesundheitsförderung / Prävention / Work Life Balance	S.38

### Out of the Job

30. Beendigung der Tätigkeit / Gestaltung von Übergängen / Verabschiedung	S.39
31. Sicherung von Fähigkeiten und Erfahrungen für die Organisation	S.40
32. Emeriti Management	S.41
33. Flankierende Maßnahmen, begleitende kirchliche Diskurse	S.42
1. Die „weichen Themen der Personalentwicklung“	
2. Zusammenarbeit und Leitung	



## 1. Personalbedarfsplanung, kirchliches Rahmenanforderungsprofil und Personalberatung

Ziel der Personalbedarfsplanung und Bedarfsermittlung ist es, den vorhandenen Personalbestand und den ermittelten Personalbedarf in Einklang zu bringen.

Zunächst wird dazu eine Personalbestandsanalyse in den verschiedenen Arbeitsbereichen und Ebenen der Kirche erforderlich. Sie umfasst auch Faktoren wie z.B. Altersstruktur, Geschlechterverhältnis und Potenziale (Erfahrungen, Kenntnisse, Qualifikationen) der Beschäftigten. Hinzu kommt eine Beschreibung gegenwärtiger und künftiger Anforderungen sowohl an die hauptamtliche als auch an die ehrenamtliche Mitarbeit - in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht.

In der NEK liegen solche Analysen ansatzweise für die Gruppe der Pastorinnen und Pastoren vor, auf Kirchenkreisebene vor allem für die Mitarbeitenden von Kindertagesstätten. Eine flächendeckende und alle Hauptamtlichengruppen umfassende Analyse ist bisher nicht erstellt worden, ebenso wenig eine Analyse der ehrenamtlich Tätigen.

Für die NEK gibt es eine grobe Schätzung der Anzahl der ehrenamtlich Mitarbeitenden in Gemeindegemeinschaften und Leitungsgremien.

Eine gesamtkirchliche Mitarbeiter-Statistik ist schwierig zu erstellen, weil die privatrechtlich Beschäftigten bei vielen verschiedenen unabhängigen Anstellungsträgern erfasst sind.

In der ELLM wird eine Ehrenamtsstatistik geführt. Für die Hauptamtlichen im Verkündigungsdienst gibt es eine Personalbedarfsplanung.

### Kirchliches Rahmenanforderungsprofil

In vielen Organisationen werden gegenwärtige und künftige Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter üblicherweise in Anforderungsprofilen formuliert.

Anforderungsprofile beschreiben die Anforderungen des Arbeitsplatzes und sind daher Grundlage für Maßnahmen der Personalentwicklung, wenn es darum geht, „die richtige Frau und den richtigen Mann zur richtigen Zeit an die richtige Stelle“ zu bringen. Sie beschreiben, welche fachlichen Qualifikationen am jeweiligen Arbeitsplatz erforderlich sind und über welche Kompetenzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen müssen, um als geeignete StelleninhaberInnen in Frage zu kommen.

Die Anforderungsprofile bewegen sich ihrerseits in einem *Rahmenanforderungsprofil*, in dem die *Schlüsselkompetenzen* definiert sind, über die die Mitarbeitenden - unabhängig von Hierarchie und Funktion - in jeweils unterschiedlicher Gewichtung und individueller Ausprägung verfügen sollen.

Kirchliche Schlüsselkompetenzen sollten sich z. B. auf folgende Bereiche beziehen:

- Fachkompetenz in den jeweiligen kirchlichen Ämtern und Berufen
- Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit
- Sprachfähigkeit im Glauben
- Leitungs- und Personalführungskompetenz
- Kooperations- und Teamfähigkeit
- Zielgruppenorientierung, Toleranz im Hinblick auf die Differenzen der Sozialmilieus und Frömmigkeitsstile
- Strategisches Denken zur Teilhabe an der Entwicklung der Kirche als Ganzer
- Veränderungskompetenz, Innovationskompetenz
- Interkulturelle und interreligiöse Kompetenz in der pluralistischen Gesellschaft der Gegenwart

- Partizipationskompetenz im Hinblick auf wissenschaftlich-interdisziplinäre und gesellschaftlich-kulturelle Diskurse.

Das Rahmenanforderungsprofil bildet die Grundlage für die Bestimmung der konkreten Anforderungsprofile für jede einzelne Position/ Funktion/ Stelle. Die Anforderungsprofile werden nach Berufsgruppen, Stellung in der Organisation, haupt- oder ehrenamtlicher Mitarbeit sehr unterschiedlich ausfallen – und sie werden nach den situativen und kontextuellen Bedingungen individuell differenziert.

Die konkreten Anforderungsprofile bilden die Basis für die Instrumente der Personalentwicklung und ermöglichen deren strategische Ausrichtung. Die Kenntnis der Anforderungen und damit der geforderten und zu fördernden Qualifikationen erhöht die Transparenz und stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch den Abgleich des Anforderungsprofils (Soll) eines vorhandenen oder eines neuen Arbeitsplatzes mit dem individuellen Profil einer Person (Ist) wird deutlich, in welchen Bereichen die Weiterqualifizierung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters möglich und notwendig ist.

Anforderungsprofile werden im Rahmen der Personalentwicklung für alle Arbeitsplätze im Zusammenwirken von Vorgesetzten, Personalabteilung und ggf. Stelleninhabern formuliert. Wichtig ist dabei, dass die für den jeweiligen Arbeitsplatz erforderlichen Kompetenzen mit den entsprechenden Beurteilungskriterien zu Fach-, Methoden-, Sozial- und ggf. Führungskompetenz kompatibel sind.

In der NEK sind Anforderungsprofile bisher nicht oder nur ansatzweise entwickelt. Allerdings gibt es Stellenbeschreibungen für die Stellen der nordelbischen Ebene; Kompetenzbeschreibungen finden sich auch in der Sollstruktur des neuen Kirchenamtes der Nordkirche oder in den Beschreibungen der Hauptbereiche im Rahmen der Zielsteuerung.

Für eine strukturierte Personalentwicklung in unserer Kirche sind Anforderungsprofile unverzichtbar und von hoher Priorität. Daher ist in den Kirchenkreisen und auf landeskirchlicher Ebene sowie zwischen den kirchlichen Ebenen

- eine Verständigung über „*Schlüsselkompetenzen*“ kirchlicher Mitarbeitender als Teil jeweiliger Anforderungsprofile zu erzielen sowie
- eine Beschreibung von Anforderungsprofilen für *Schlüsselpositionen* (Leitungspersonen, besondere Berufsgruppen- oder Fachkräfteprofile) zu erstellen.

Darüber hinaus wäre eine regelmäßige *Personalbestandsanalyse* auch für die Gruppen der Hauptamtlichen und der Ehrenamtlichen zu erstellen, die eine Planung künftiger Personalbedarfe erlaubt. Möglicherweise ist dies teilweise gewährleistet durch die geplante Einführung des Personalsystems Adgresso für privatrechtlich Beschäftigte und Kirchenbeamte auf nordelbischer Ebene.

## **Personalberatung**

MitarbeiterInnen, die sich in ihrer Arbeit weiter entwickeln wollen oder eine andere Stelle anstreben, brauchen Kenntnisse über die Stellensituation, die Stellenanforderungen und die eigenen Möglichkeiten, den Anforderungen zu entsprechen und/oder sich dafür zu qualifizieren. Dafür sollten Möglichkeiten der gezielten Beratung existieren.

Es geht darum, eine profilierte Personalberatung für privatrechtlich Beschäftigte und KirchenbeamtenInnen zu ermöglichen.

Zitat: „Personalberatung verbindet Personaldiagnostik, Personalentwicklung und die Kenntnis des spezifischen kirchlichen Arbeitsmarktes. Damit ergänzt sie das Ensemble kirchlicher

Beratungsformen... Kernaufgabe ist es, Interessierten in allen Fragen ihrer Berufsentwicklung und ihrer Karrierewünsche mit Rat und Tat zur Seite zu stehen sowie Personalentscheider/innen in Fragen der Mitarbeitergewinnung und –auswahl sowie der Personalentwicklung zu beraten.

Personalberatung beobachtet die kirchliche Entwicklung und den Wandel im Berufs- und Selbstverständnis der Professionellen. Sie prägt eine doppelte Loyalität: dem Beratungspartner und ihrer Kirche in gleicher Weise nützlich zu sein.“ (Auszug aus: Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN (IPOS), verstehen – entwickeln – gestalten, Friedberg o. J.)

Im Konzept für die Arbeitsstelle Institutionsberatung ist vorgesehen, dass eine enge institutionelle Zusammenarbeit mit dem Personaldezernat im Hinblick auf die Personalentwicklung für die Pastorenschaft stattfindet.

In diesem Sinne sollte eine institutionelle Zusammenarbeit der Institutionsberatung mit einer noch einzurichtenden nordelbischen Personalabteilung im Hinblick auf die Personalentwicklung und Personalberatung für die privatrechtlich Beschäftigten und KirchenbeamtInnen der Nordelbischen Kirche etabliert werden. Die Nordelbische Stellenvermittlung bietet in ihrem Rahmen und mit ihren begrenzten Möglichkeiten einen solchen Dienst schon an.

## 2. Personalgewinnung / Nachwuchssuche

Die Zeiten sind vorbei, in denen Menschen von sich aus in kirchliche Berufe bzw. Ehrenämter drängten. Der pastorale Nachwuchsmangel ist notorisch. Bei einem Treffen mit Berufsgruppen-VertreterInnen zur Diskussion des ersten Konzeptentwurfs wurde aus verschiedenen Bereichen berichtet, wie schwer es sei, für die jeweiligen Stellen (in Diakonie, Küsterei, Friedhofswesen) geeignete qualifizierte BewerberInnen zu finden. Bei KV-Wahlen macht man sich Sorgen, wie man genügend Kandidat/innen findet. Im Bereich der Freiwilligen-Arbeit konkurriert Kirche mit anderen Non-Profit-Organisationen um die fähigsten Mitarbeiter/innen. Zur Gewinnung von Ehrenamtlichen gibt es keine gezielte Strategie, allerdings verschiedene Initiativen auf örtlicher Ebene (Beteiligung an Ehrenamtsmessen z. B.).

Für die Gewinnung Ehrenamtlicher macht das parallel entstehende Konzept des KL-Ausschusses Ehrenamt konkrete Vorschläge: Eine gezielte Gewinnung Ehrenamtlicher könnte verstärkt werden durch die Beratung und Begleitung von Gemeinden und Einrichtungen bei der Entwicklung von Konzepten für ehrenamtliche Arbeit und bei der Ansprache und Gewinnung ehrenamtlich Engagierter, oder durch öffentliche Kampagnen zur Förderung ehrenamtlichen Engagements in der Kirche.

So sind beispielsweise „Projektausschreibungen“ in Gemeindebriefen oder Lokalzeitungen denkbar, durch die für kürzere oder längere, aber begrenzte Zeiträume die qualifizierte und spezifizierte Mitarbeit Freiwilliger gesucht wird.

Im Bereich der Fachkräfte steht auch die Kirche vor der Aufgabe, sich z. B. als familienfreundliche Arbeitgeberin zu präsentieren, die sichere Arbeitsplätze und Aufstiegschancen zu bieten hat. Dies ist angesichts des Stellenabbaus in den letzten Jahren nicht unbedingt möglich. Im Bereich von Leitungsaufgaben ist es aufgrund der gegenüber der Wirtschaft niedrigeren Eingruppierung mitunter schwierig, geeignetes Personal zu finden.

Die nordelbische Praxis ist zurzeit überwiegend an der Gewinnung pastoralen Nachwuchses orientiert: Es gibt zahlreiche Formen der Nachwuchssuche, u. a. Werbung fürs Theologiestudium in Schulen, Einladung von Schüler/innen, Orientierungspraktika, Studierenden-Begleitung, Gemeindepraktika. Die Motivation von Abiturient/innen zum Theologie-Studium ist zurzeit hauptamtliche Beauftragung für zwei Pastor/innen, die sich viele Möglichkeiten ausdenken, mit Oberschüler/innen und Religionslehrer/innen in Kontakt zu kommen.



### **3. Ausbildung / Praktika**

An der Ausbildung von Menschen in kirchlichen Berufen ist die Kirche teilweise selber beteiligt. Das gilt für Pastor/innen, Diakon/innen, Gemeindepädagog/innen und Verwaltungsfachkräfte, in geringerem Ausmaß auch für Kirchenmusiker/innen, Sozialpädagoge/innen und Erzieher/innen.

Die kirchliche Prüfungsordnung zum Abschluss des Theologie-Studiums und das Vikariat mit seinen theoretischen und praktischen Bestandteilen sind das augenfälligste Beispiel. Auch im Theologiestudium selbst ist die Kirche involviert: Liste der Theologie-Studierenden, Theologiestudierenden-Betreuung, Gemeindepraktikum.

Für eine Reihe von Berufsausbildungen stellt die Kirche Praktikumsplätze zur Verfügung in Verwaltungen, Kindertagesstätten, diakonischen Einrichtungen, und hat die Chance, junge Leute für den Einstieg in einen kirchlichen Beruf zu interessieren.

Von nicht zu unterschätzender personalentwicklerischer Bedeutung sind die ökumenischen Austausch-Programme des NMZ, aus denen immer wieder junge Leute zurückkehren, die ein Theologiestudium oder eine kirchliche Berufsausbildung ergreifen.

Im Bereich der ehrenamtlichen Mitarbeit sind insbesondere der (Jugend-) Gruppenleiterschein (oder „Juleika“) und die Telefon-Seelsorge-Ausbildung bekannt: sie wird zur Voraussetzung einer qualifizierten Mitarbeit in einem anspruchsvollen Dienst. Auch für andere Seelsorgedienste gibt es die Möglichkeit, mittels Praxis, Fortbildung und Supervision ein „Ehrenamts-Zertifikat“ zu erwerben.

#### **4. Berufsbilder**

Kirchliche Berufsbilder sind weitgehend in Ausbildungsordnungen beschrieben. Für das Theologie-Studium gibt es Faltblätter, Broschüren und Internet-Auftritte. In einer Broschüre könnten die vielen kirchlichen Berufe sympathisch werbend dargestellt werden. Auf den Ehrenamtsmessen und in den Programmen der Ehrenamtsakademien oder Fortbildungsstätten werden die Möglichkeiten, sich in der Kirche zu engagieren, attraktiv dargestellt.

Die Kommunikation über kirchliche Berufsbilder hätte auch innerkirchlich eine wohltuende Funktion, weil sie Personalverwaltungen und Kirchenvorstände über die Existenz vieler kirchlicher Berufe und die beruflichen Profile potentieller StellenbewerberInnen informiert – und weil sie zu einer genaueren und wertschätzenden Wahrnehmung der Berufsgruppen und ihrer jeweiligen Kompetenzen untereinander beitragen würde. Dann würde auch eine klarere Rollen- und Aufgabenverteilung auf größere praktische Akzeptanz stoßen.

## **5. Personalauswahl / Bewerbungsverfahren / Auswahlverfahren**

Die Auswahl von Menschen für bestimmte Aufgaben gewährt den Zugang zur ehrenamtlichen oder hauptamtlichen Mitarbeit. Sie bietet die Chance, guten Leuten einen Weg zu eröffnen und umgekehrt Menschen fernzuhalten (oder anderswo hinzuleiten), die für die konkrete Aufgabe nicht geeignet oder überfordert erscheinen.

Für Pastor/innen gibt es mehrere Schleusen dieser Art: von der Aufnahme in die Liste der Theologie-Studierenden über das Bewerbungsverfahren vor dem Vikariat bis zu den Einstellungsgesprächen im Personaldezernat.

Die Auswahl für die ehrenamtliche Mitarbeit im Sinne eines Freiwilligen-Managements ist bezogen auf definierte Aufgaben und Rahmenbedingungen, die für die Interessierten passen müssen.

Jedes Auswahlverfahren – nicht nur im Bereich der TheologInnen, der DiakonInnen und der Ehrenamtlichen – sollte auf der Grundlage der Dankbarkeit für das Interesse der Bewerber/innen basieren. Es kann so gestaltet werden, dass Kirche sich bei dieser Gelegenheit (auch im Falle einer Ablehnung) von ihrer besten Seite als Arbeitgeberin und attraktive Institution zeigt. Für die Bewerber/innen kann es eine Gelegenheit sein, sich zu präsentieren und hilfreich etwas über sich selbst zu lernen.

Nach Ansicht vieler heutiger Beobachter ist die Kirche in der Vergangenheit häufig nicht anspruchsvoll und selbstwertbewusst genug gegenüber Menschen aufgetreten, die ihre ehrenamtliche oder berufliche Mitarbeit angeboten haben. Das hat auf die Dauer zu beiderseitig unguten Verhältnissen und Bindungen geführt. Heute kann vermutet werden, dass gerade die Betonung der hohen qualitativen Voraussetzungen (und das Angebot weitergehender Qualifizierung z. B. durch Fortbildungsmöglichkeiten und Supervision) zur Steigerung der Attraktivität der Institution bzw. des möglichen Engagements in ihr beiträgt.

Jede Auswahl wird von einem Gremium durchgeführt, das am Ende die Empfehlung zur Besetzung einer ausgeschriebenen Stelle abgibt.

Auswahlgespräche setzen Erfahrung voraus. Für den Zugang von BewerberInnen auf die Vikariatsausbildung z. B. werden die Mitglieder der Personalauswahlkommission vorbereitet, um einen einheitlichen Standard der Verfahren zu verabreden und eine weitgehende Objektivität sicherzustellen. Eine solche Vorbereitung, etwa von Kirchen- und Kirchenkreisvorständen, sollte auch für die Einstellung von Hauptamtlichen und PastorInnen vorgesehen werden.

## 6. Wahrnehmung der Eignung vorhandener MitarbeiterInnen

Für die Wahrnehmung der Eignung von MitarbeiterInnen sind wichtige Instrumente

- MitarbeiterInnenbeurteilungen (z.B. Potenzialanalysen)
- Befragungen der Vorgesetzten
- Beurteilungsinstrumente / Assessments (derzeit nur für Kirchenbeamtinnen und -Beamte sowie für Theologinnen und Theologen im Auswahlverfahren vor dem Vikariat angewandt)
- Qualifizierungserhebungen (über Agresso möglich)
- MitarbeiterInnenbefragungen
- Innerbetriebliche Stellenausschreibungen

Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz solcher Beurteilungsinstrumente sind die Minimierung subjektiver Einflüsse der Beurteilenden sowie die Orientierung an einer – möglichst begrenzten – Anzahl beobachtbarer Beurteilungskriterien wie Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten.

Diese Instrumente werden bisher ansatzweise genutzt. Für die Vikarinnen und Vikare gibt es, wie gesagt, ein Auswahl- und Beurteilungsverfahren am Beginn und am Ende des Vikariats, im Laufe der Jahre kommt bei den Pastor/innen die Übernahme in den Dienst auf Lebenszeit und der sogenannte „10-Jahres-TÜV“ als Gelegenheit in Betracht, die „Eignung vorhandener Mitarbeitender“ wahrzunehmen und entsprechende personalentwicklerischen Empfehlungen (z. B. der Fortbildung oder der Laufbahnförderung) zu formulieren.

Im Bereich der Pastorenschaft wurde in den drei Kirchen der neuen Landeskirche eine umfangreiche Befragung durchgeführt, deren Ergebnisse aber zurzeit noch nicht abschließend ausgewertet sind.

Im Bereich des ehrenamtlichen Engagements könnten dann z. B. Projekte so geplant und werbend ausgeschrieben werden, dass man dabei die besonderen Qualitäten, Wünsche und Anregungen der bisher schon Mitarbeitenden bewusst berücksichtigt und auf sie zugeschnittene und sie angemessen herausfordernde Anforderungen formuliert.

### Dienstliche Beurteilung

Die dienstliche Beurteilung ist eines von mehreren Instrumenten einer sachgerechten Personalförderung und Personalauswahl. Sie ist für Kirchenbeamtinnen und -Beamte vorgeschrieben und wird z.B. bei Beförderungen angewandt. Sie dient in erster Linie dazu, den Dienstvorgesetzten zu ermöglichen, Entscheidungen zu treffen bei Fragen der Beförderung oder bei Bewerbungen auf Stellen. Sie kann damit auch Grundlage der individuellen Verwendungsplanung und Ansatzpunkt für die zielgenaue Besetzung freiwerdender Stellen sein. In dieser Funktion wird sie ergänzt durch das jährliche Mitarbeitergespräch.

Verwendung finden in der Kirche u. a. Arbeitszeugnisse (für privatrechtlich Beschäftigte obligatorisch), Begutachtungen, Empfehlungsschreiben (Referenzen) zum Zweck der Vorlage bei Bewerbungen.

Es ist davon auszugehen, dass vergleichbare Instrumente auch im Bereich der Ehrenamtlichen sinnvoll eingesetzt werden könnten; möglicherweise eignet sich das „Ehrenamts-Zertifikat“ für diese Zwecke.

## 7. Stellenbeschreibungen / Stellenausschreibungen

Stellenbeschreibungen werden häufig vermisst. In der NEK sind jedoch 2007 im Zuge der Eingruppierung in den neuen KAT Stellenbeschreibungen für alle privatrechtlich besetzten Stellen auf Nordelbischer wie auf Kirchenkreisebene erarbeitet worden. Für mit Kirchenbeamt/innen zu besetzende Stellen wird dies fallweise, etwa bei Neubesetzungen oder Beförderungen, nachgeholt.

Bei Neubesetzungen gibt es normalerweise eine Stellenausschreibung. Wenn es im Laufe der Zeit dazu kommt, dass Stelleninhaber/innen sich mit ihrer Stelle und Rolle neu auseinandersetzen müssen oder dass die Stelle erweitert oder reduziert oder der Aufgabenzuschnitt neu gewichtet werden muss, dann ist eine neue Stellenbeschreibung sinnvoll und hilfreich für die Orientierung aller an den Veränderungen Beteiligten.

Bei der Besetzung frei werdender Stellen geht es darum, möglichst viele potenzielle Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen.

Im Ausschreibungstext wird das Anforderungsprofil der Stelle mit den wichtigsten Kompetenzen und dazugehörigen Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmalen beschrieben. Daneben werden Funktionsbezeichnung, in der Regel <sup>1</sup> die Bewertung der Stelle, die wichtigsten Tätigkeiten und die zuständigen Ansprechpersonen benannt.

Im Rahmen des Personalauswahlverfahrens werden die beschriebenen Anforderungen mit dem konkreten Profil der Bewerber/innen abgeglichen. Ziel ist es, die richtige Person am richtigen Arbeitsplatz einzusetzen, damit eine Grundlage sowohl für die Zufriedenheit auf Seiten der Mitarbeitenden als auch für ein optimales Arbeitsergebnis geschaffen ist.

---

<sup>1</sup> Sofern die Eingruppierung nicht von der Ausbildung abhängt, wie etwa im Fall der DiakonInnen / SozialpädagogInnen.

## **8. Probezeiten**

Die Beachtung und Nutzung von Probezeiten ist wichtig, um die „Passung“ zwischen Person und Aufgabe, StelleninhaberIn und Umfeld zu klären, aber auch für die Planung etwaiger PE-Maßnahmen. Eine aktive Nutzung der Probezeit - etwa durch Wiedervorlage und entsprechende Zwischenbilanzen nach der Hälfte der Zeit – hilft langfristig befriedigende Arbeitsverhältnisse zu fördern bzw. frühzeitig eine gezielte Ablehnung bzw. anderweitige Verwendung zu ermöglichen.

## **9. Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen**

### **9.1. Hauptamtliche MitarbeiterInnen und PastorInnen**

Menschen, die den Beruf anfangen oder die eine Arbeit in einer neuen Stelle beginnen, werden häufig sich selbst, ihren inneren Bildern und den zufälligen Möglichkeiten in der neuen Situation überlassen. Formen einer systematischen Begleitung und Beratung in dieser sensiblen Situation, die die Menschen seelisch fordert und den Dienst beschwert, wären hier ausgesprochen wünschenswert.

Einer gezielten Einführung und Einarbeitung kommt sowohl aus Sicht der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch aus Sicht der Kirche entscheidende Bedeutung zu. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auf Grund von Informations- und Erfahrungsdefiziten sowie des anfänglichen Fehlens sozialer Bindungen am neuen Arbeitsplatz auf Unterstützung von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen angewiesen, um möglichst bald die notwendige Orientierung zu erhalten. Die Art und Weise der Einführung und die Qualität der Einarbeitung wirken sich dabei auf der einen Seite unmittelbar auf die Motivation und das Arbeitsklima innerhalb des Arbeitsbereichs aus. Auf der anderen Seite sind auch Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzte an einer zeitnahen, sachgerechten Wahrnehmung der übertragenen Aufgaben interessiert.

Ziel eines erfolgreichen Eingliederungsprozesses ist es daher, neuen Mitarbeitenden Arbeitsstelle und Aufgabengebiet möglichst frühzeitig nahe zu bringen und sie in das Arbeitsumfeld zu integrieren. Dies gilt für Neueinstellungen und ebenso für Berufsrückkehrer/innen und alle Beschäftigten, denen ein neuer Arbeitsbereich übertragen wird. In diesem Zusammenhang müssen auch Möglichkeiten der Unterstützung bei Übergängen und Stellenwechseln bedacht werden, die mit der Beendigung von Tätigkeiten auf befristeten (übergemeindlichen) Stellen und den entsprechenden Neuanfängen notwendig werden.

Für diese Aufgabe eignen sich Einarbeitungspläne mit geregelten Abläufen und Zuständigkeiten.

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bildet damit eine bedeutende Führungsaufgabe der unmittelbaren Vorgesetzten. Sie organisieren die Einarbeitungsphase und sind in erster Linie für die Integration der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Vorgesetzte können sich für diese Aufgabe qualifizieren lassen.

Im Kern soll die Einarbeitung durch eine oder mehrere konkret benannte Ansprechperson/en aus dem jeweiligen Arbeitsbereich übernommen werden.

Für einige neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wäre ein Grundkurs „Kirche und Theologie – Kirche und ihre Strukturen“ interessant und sinnvoll.

Eine Begrüßungsmappe für jede neue Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter mit allen notwendigen Informationen zur Institution und zum Arbeitsumfeld erleichtert überdies den Einstieg.

### **9.2. Ehrenamtliche**

Die Einführung bzw. Einarbeitung von Ehrenamtlichen hängt von der jeweiligen Gemeinde oder Einrichtung ab, in der sie tätig sind.

Empfehlung bei Einsatz von Ehrenamtlichen:

- klare Vereinbarungen über Aufgaben, Rechte und Pflichten von Haupt- und Ehrenamtlichen; Ausstattung mit entsprechenden Kompetenzen und Zugängen
- Einarbeitung und Begleitung durch Hauptamtliche
- Berufung von Ehrenamtsverantwortlichen in jeder Gemeinde / Einrichtung
- Regelmäßige Gespräche mit Ehrenamtlichen
- Einführung von Ehrenamtlichen in einem Gottesdienst oder einer gemeindlichen Veranstaltung

## 10. Jahresgespräche

Jahresgespräche sind vertrauliche partnerschaftliche Vier-Augen-Gespräche zwischen einer Mitarbeiterin und ihrer direkten Vorgesetzten. Jahresgespräche werden von den Vorgesetzten einmal im Jahr mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt.

Jahresgespräche sind verbindlicher Bestandteil der Aufgaben aller Führungskräfte mit Personalverantwortung. Sie gehen über die Alltagskommunikation hinaus und werden zusätzlich zu anderen, z.B. anlassbezogenen Mitarbeitergesprächen, wie dienstlichen Arbeitsbesprechungen, Beurteilungs-, Anordnungs- oder Konfliktgesprächen, geführt.

Sie sind durch die Erörterung von Fortbildungs-, Förder- oder Veränderungsperspektiven der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung. In manchen Landeskirchen werden sie als der Mittelpunkt<sup>2</sup> oder als das Kernstück<sup>3</sup> der Personalentwicklung begriffen.

Die Jahresgespräche sollen die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden sowie die Entwicklung kooperativer Arbeitsbeziehungen unterstützen und ggf. die Arbeitsfreude und die Arbeitsergebnisse verbessern.

Sie vertiefen die dienstliche Kommunikation, den Informationsfluss und Wissensaustausch und machen die Strukturen und Ziele der Arbeit transparenter.

Sie ermöglichen Mitarbeitenden und Führungskräften, gemeinsam den zurückliegenden Arbeitszeitraum zu reflektieren und sich vertraulich über die Arbeitssituation und die Zufriedenheit auszutauschen.

Sie helfen die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und ihre Aufgabenwahrnehmung in den Blick zu nehmen, zu würdigen und ggf. weiter zu entwickeln.

Sie helfen, das Handeln der Leitung und ihre Aufgabenwahrnehmung in den Blick zu nehmen, zu würdigen und ggf. weiter zu entwickeln.

Sie geben Gelegenheit zu konstruktiver Rückmeldung zur Zusammenarbeit und zu kritischer Reflexion der Arbeitsbedingungen.

Sie dienen dazu, Vereinbarungen über Aufgaben und Ziele für die weitere Arbeit zu treffen.

Sie setzen einen Lern- und Entwicklungsprozess in Gang, der darauf gerichtet ist, zur Verbesserung der gesamten Kommunikationskultur beizutragen.

Zu den Zielen, den Inhalten und der Durchführung der Jahresgespräche wird ein Leitfaden vorgehalten.

Die Einführung von Mitarbeiterjahresgesprächen unterliegt der Mitbestimmung der Mitarbeitervertretung. Da jeder Kirchenkreis ebenso wie jede Kirchengemeinde eine Körperschaft öffentlichen Rechts ist, ist jeweils gesondert die Zustimmung der Mitarbeitervertretung einzuholen.

Auch in der Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen MitarbeiterInnen sind Jahresgespräche sinnvoll und in anderen Landeskirchen schon erprobt. Besondere Bedeutung haben dabei Aufgabenbezogene Unterstützungen, Verbesserung des Informationsflusses und der Gestaltung einer offenen Zusammenarbeit.

---

<sup>2</sup> Vgl. Beschluss des Rates der EKD vom 5./6. September 2003: Dienstrechtliche Aspekte von Personalentwicklung und Personalentwicklungsgesprächen: „...in den Landeskirchen die Einführung von Personalentwicklungsgesprächen im Mittelpunkt der Überlegungen steht...“

<sup>3</sup> Ev. Kirche in Württemberg, [www.personal-und-kirche.de](http://www.personal-und-kirche.de)



## **11. Geistliche Vergewisserung und theologische Bildung**

In der Kirche gelten die ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden nicht nur als ausführende Organe („Personal“), sondern als selbstverantwortlich am kirchlichen Auftrag Beteiligte.

Die Professionalität der kirchlichen Berufe kann nicht unabhängig von ihrer wesentlichen geistlichen Dimension beschrieben werden. Zur Rollenfindung im kirchlichen und gesellschaftlichen Kontext gehört die gezielte Reflexion darüber, was es heißt, in der heutigen Welt als kirchliche/r MitarbeiterIn zu leben und zu arbeiten.

Darum sollten den MitarbeiterInnen je nach ihren individuellen Interessen und Möglichkeiten Angebote der religiösen Vergewisserung, der theologischen Bildung und des theologischen Austauschs gemacht und Räume der lebendigen geistlichen Kommunikation entwickelt und erprobt werden.

Das geschieht – gezielt gerade auch für neue kirchliche MitarbeiterInnen durch den Bereich Fortbildung im NKA – in Fortbildungsangeboten mit besonderen geistlichen Akzenten, die in den Diensten und Werken und Fortbildungseinrichtungen, aber auch in Kirchenkreis-Veranstaltungen oder Gemeindegemeinschaften bereitgehalten werden.

## **12. Fort- und Weiterbildung**

### **12.1. Fort- und Weiterbildung / Fortbildungs-Beratung im Bereich hauptamtlicher Mitarbeit**

Effiziente Personalentwicklung ist nur möglich, wenn die Mitarbeitenden durch Fort- und Weiterbildungsangebote in die Lage versetzt werden, den Veränderungsprozessen in Kirche und Gesellschaft, Gemeinde und Verwaltung zu entsprechen. Die dienstliche Fortbildung soll dabei zur Motivation und Arbeitszufriedenheit beitragen und sowohl die berufliche Qualifikation und Flexibilität fördern, als auch der persönlichen Bildung und Entwicklung dienen. Fortbildung soll nicht nur als Mittel zur aktuellen Leistungsverbesserung, sondern auch als Vorbereitung auf die Übernahme neuer Aufgaben und zur Entfaltung von Begabungen dienen. Die Teilnahme an einschlägigen Fortbildungsmaßnahmen ist oft ein mitentscheidendes Kriterium für die Übertragung bestimmter Ämter und Funktionen.

Die Etablierung einer Fortbildungs-Beratung ist unter PE-Gesichtspunkten unerlässlich. Zur Wahrnehmung der Fortbildungs-Pflicht (z. B. nach dem Pfarrerdienstrecht) bedarf es praktischer Maßnahmen zur Ermöglichung der Teilnahme (Vertretungsregelung) und zur Abwesenheits-Akzeptanz im beruflichen Umfeld. Die Einsicht in Notwendigkeit und Nutzen von Fortbildung ist in Teilen der kirchlichen Mitarbeiterschaft stärker zu fördern: Fort- und Weiterbildungsbedarf besteht angesichts permanenter Veränderungsprozesse grundsätzlich in allen Aufgabenbereichen für alle Mitarbeitenden unabhängig von Laufbahn, Einstufung, Dienst- oder Lebensalter. Permanentes Lernen ist eigenverantwortliche Verpflichtung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine Chance für die Entfaltung von Kreativität und Teilnahme an neuartigen Projekten und Arbeitsformen.

Zur theologischen Zeitgenossenschaft gehört die Kompetenz zur Teilhabe an den politischen, ethischen und kulturellen Diskursen, die in der Gesellschaft geführt werden. Der ökumenische Dialog über Fragen der Liturgie und Lebensführung gehört ebenso dazu wie das Gespräch mit den Geistes- und Lebenswissenschaften oder die Fähigkeit zur Vernetzung kirchlicher Arbeit mit Einrichtungen, Gruppen und bürgerschaftlichen Initiativen im politischen Gemeinwesen.

Alle Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, Seminare aus den Jahresprogrammen der kirchlichen Anbieter von Fortbildung zu besuchen. Bei deren Zusammenstellung des Programms wird auf die entsprechenden Bedürfnisse der kirchlichen Mitarbeiterschaft geachtet. Bei Bedarf werden auch außerhalb des kirchlichen Angebots andere Fortbildungsmaßnahmen ermöglicht.

Der individuelle Fortbildungsbedarf jedes bzw. jeder einzelnen Mitarbeitenden ist durch die Vorgesetzten im Rahmen der Jahresgespräche unter Berücksichtigung des Anforderungsprofils zu thematisieren. Die im Rahmen dieser Gespräche identifizierten Bedarfe und Wünsche können an die zuständigen Stellen für die Fort- und Weiterbildung weitergeleitet werden.

### **12.2. Fort- und Weiterbildung für Ehrenamtliche / im Bereich ehrenamtlicher Mitarbeit:**

In der NEK gibt es zahlreiche professionell gestaltete Fort- und Weiterbildungsangebote für Ehrenamtliche, die teilweise gefördert und zertifiziert sind, häufig jedoch recht unverbunden nebeneinander stehen. In der ELLM gibt es eine Bündelung entsprechender Angebote durch die Ehrenamtsakademie.

Ein Qualifizierungskonzept für Ehrenamtliche sollte folgenden Komponenten haben:

- Fundierte Ausbildungen in *Ehrenamtskoordination* ( = gemeindliche Ebene, direkter Kontakt mit Ehrenamtlichen) und *Freiwilligenmanagement* ( = Kirchenkreisebene, eher organisierende, planende, absichernde Funktion)
- Orientierungskurse „Mitarbeit in der Kirche“ für interessierte Ehrenamtliche
- Gezielte Qualifizierung von Ehrenamtlichen für bestimmte fachliche oder Leitungsaufgaben, z.B. Öffnung der Programme „Mitarbeitende qualifiziert führen“ (MQF) auch für leitende Ehrenamtliche oder Qualifizierung von leitenden Ehrenamtlichen in Arbeitsbereichen der Dienste und Werke / in Regionalzentren
- Gezielte Qualifizierung von Haupt- und Ehrenamtlichen für den Umgang mit unterschiedlichen Erwartungen, Konflikten u. ä.

## **13. Supervision und Coaching**

### **13.1. Supervision**

Berufsbegleitende Supervision gehört in allen Bereichen, in denen direkt mit Menschen gearbeitet wird, zum Standard einer qualifizierten Tätigkeit. In Zeiten institutioneller Veränderungsprozesse sind die Herausforderungen an die Belastbarkeit, die Motivation und die Innovations- und Lernfähigkeit aller Mitarbeitenden besonders groß.

Zur Unterstützung der Menschen und zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung ihrer beruflichen Tätigkeit bzw. der ehrenamtlich wahrgenommenen Ämter werden Supervisions- und Coachingmöglichkeiten grundsätzlich für alle MitarbeiterInnen berufs- bzw. tätigkeitsbegleitend angeboten.

Alle haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen sollen bei bestimmten Anlässen begrenzte Supervisions- oder Coaching-Prozesse in Anspruch nehmen können. Solche Anlässe sind vor allem der Beginn oder das Ende einer beruflichen oder ehrenamtlichen Tätigkeit, die Übernahme von Leitungsverantwortung, sowie Krisen und Veränderungsprozesse in der Organisation bzw. am Arbeitsplatz.

MitarbeiterInnen, deren Auftrag es ist, ständig die Konfliktlagen anderer im Verlauf von Beratungs- oder Leitungsprozessen zu bearbeiten, sollen fortlaufend oder in Abständen immer wieder Supervision in Anspruch nehmen.

Die Supervisions- und Beratungssysteme sind in der NEK gut institutionalisiert und in der Institutionsberatung untereinander vernetzt.

Supervision und Coaching kann nach den Grundsätzen der NE Supervisionsordnung und den Fortbildungsrichtlinien bezuschusst werden.

Angesichts vielfacher Konflikte und Schwierigkeiten im Zusammenhang mit neuen Strukturen, Regionalisierungen und Fusionen ist ebenso die Inanspruchnahme weiterer Beratungsformen wie Teamsupervision, Teamcoaching, Teamentwicklung und allgemein Gemeindeberatung als Standard zu etablieren. Die strukturellen Voraussetzungen zur Ermöglichung der Teilnahme müssen geklärt und verabredet werden (Akzeptanz, Vertretung, Finanzierung).

Supervision wird von der Nordelbischen Kirche aus dem Fortbildungsetat, der aus dem Personalkostenbudget für die PastorInnen gespeist wird, bezuschusst. Die Richtlinien hierfür sind in der Nordelbischen Supervisionsordnung enthalten, die gerade überarbeitet wird. Darin ist auch geregelt, dass für die Supervision der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden entsprechende Mittel in den Haushalten der Anstellungsträger bereitzuhalten sind.

### **13.2. Coaching**

Eine besondere - individuell auf Personen und Situationen abgestimmte - Form der Leitungskräftefortbildung stellt das Coaching dar. Coaching ist eine spezielle Form der berufsbezogenen Beratung mit unterstützendem und beratendem Charakter. Es dient der Verbesserung der Selbstwahrnehmung sowie der Analyse und dem Erhalt der Handlungsfähigkeit in kritischen Situationen. Die Übernahme neuer Funktionen, Störungen in der Kommunikation, aber auch Konflikte zwischen Einzelnen oder ganzen Gruppen lassen bei Leitungskräften häufig Fragen und Probleme entstehen, die mit fachlichem Wissen allein nicht zu lösen sind.

Coaching wird als eine Form der kontinuierlichen, fachlichen Beratung für solche Fragen und Probleme beruflichen Handelns genutzt, bei denen die systematische Reflexion der eigenen beruflichen Interaktion im Mittelpunkt steht. Coaching ist damit als Instrument zur Qualitätssicherung eine

notwendige Ergänzung zu den traditionellen Seminaren und wird sowohl für einzelne Personen als auch für Gruppen angeboten.

In der NEK werden Supervision und Coaching vor allem von Pastor/innen und Hauptamtlichen in Anspruch genommen. Von zunehmender Bedeutung ist die Leitungssupervision in allen Bereichen kirchlicher Arbeit.

Empfehlenswert ist es, auch den Ehrenamtlichen die Zugänge und Fördermöglichkeiten besser zu eröffnen. In der Telefonseelsorge, der Krankenhausesseelsorge oder der Hospizbewegung z. B. bietet das Angebot einer begleitenden Supervisionsgruppe häufig eine starke Motivation, ein verpflichtendes ehrenamtliches Engagement einzugehen.

## **14. Kollegialer Austausch / Kollegiale Beratung**

Die Kollegiale Beratung ist ein stark praxisorientiertes Konzept, mit dem Menschen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen ihre berufliche Alltagssituation in einer Gruppe reflektieren können. Die Gruppen arbeiten, ggf. nach einer kurzen Anleitungsphase, selbstorganisiert, im kollegialen Austausch und ohne Kosten für eine externe Moderation. Sie bilden damit ein hervorragendes Instrument für die kontinuierliche Begleitung und Reflexion der Tätigkeit von Teams, Arbeitsgruppen oder einzelnen Beraterinnen und Beratern, die sich zu diesem Anlass zusammenschließen. Die Methode erweitert in verschiedener Weise, z. B. durch Fallbesprechungen, die Selbstlern- und Selbsthilfekompetenz der Beteiligten. Damit fördert sie eine gute Orientierung in unklaren und mit Spannung besetzten Situationen.

Das Kernstück der Methode „Kollegiale Beratung“ ist der strukturierte Wechsel von Agieren und Reagieren, von Zuhören und Sprechen zwischen Falleinbringer/in und Gruppe. Es wird konsequent getrennt zwischen dem Verstehen der Situation der/des Falleinbringenden und den vielen eigenen Ideen und Lösungsansätzen, die die Gruppe produziert.

## 15. Mentoring

Mentoring ist ein wertvolles Instrument zum Austausch von beruflichen Erfahrungen durch regelmäßige persönliche Gespräche. Hierzu wird einzelnen Mitarbeitenden für einen festgelegten Zeitraum eine Kollegin oder ein Kollege als Mentorin/Mentor zugeordnet.

Mentorin oder Mentor sollen berufserfahrene Kolleginnen/Kollegen sein, die in der beruflichen Entwicklung beraten und berufliche Erfahrungen vermitteln können. Sie begleiten durch aktive Unterstützung in beruflichen Situationen wie z.B. bei Entscheidungs- und Problemsituationen, in Führungsverhalten, Handlungs- und Managementstrategien. Auf keinen Fall sollen diese Personen in einer unmittelbaren hierarchischen Beziehung zueinander stehen.

Für ein erfolgreiches Mentoring-Programm ist es erforderlich, dass die Mentorinnen und Mentoren auf ihre Funktion durch eine geeignete Schulung vorbereitet werden und eine persönliche Rollenklärung ermöglicht wird.

Bei einer relativ niedrigen Personenzahl in einer Einrichtung sind die Arbeitsbeziehungen oft besonders stark von Beziehungsaspekten geprägt. Hier ist Mentoring nicht das Mittel der Wahl, weil es eine Unabhängigkeit zwischen MentorIn und Mentee voraussetzt.

Eine besondere Form des Mentoring ist in der NEK entwickelt und zweimal angewandt worden, in der es besonders darum ging, (Gemeinde-)Pastorinnen mit kirchlichen Leitungsämtern bekannt zu machen und für eine Übernahme von Leitungspositionen zu interessieren. Es ist primär eine Form der Frauenförderung gewesen.

Unter heutigen Gesichtspunkten kommt hinzu, dass die Attraktivität von Leitungsämtern auch für Männer stark nachgelassen hat, sodass es im Mentoring nicht nur um die Anwerbung von Führungskräftenachwuchs gehen kann, sondern auch um eine selbstkritische Reflexion der Leitungsaufgaben und der Leitungspraxis der Führungskräfte – mit dem Ziel, an den Leitungsstrukturen und Leitungsanforderungen zu arbeiten. Eine befriedigende Work-Life-Balance, z. B. im Sinne einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf, muss auch in den kirchlichen Leitungsämtern möglich sein.

## 16. Hospitation

Hospitationen von Mitarbeitenden der Kirche in Unternehmen und Verbänden der Privatwirtschaft oder in Non-Profit-Organisationen für einen begrenzten Zeitraum dienen dem Ziel, das gegenseitige Verständnis von Kirche, Wirtschaft und Gesellschaft zu stärken. Denkbar sind auch Hospitationen in Bereichen der öffentlichen Verwaltung (z.B. Kommunalverwaltungen). Die Lebenswelten und Organisationsmethoden der verschiedenen Seiten werden transparent.

Auch und gerade binnenkirchlich können Hospitationen dem vertieften Verständnis der Institution und der unterschiedlichen Kulturen in ihr dienen. Mitarbeitende in Gemeinden und Verwaltungen, Mitarbeitende in verschiedenen (Stadt- und Land-) Gemeinden, Mitarbeitende in Nordelbischer und Kirchenkreis-Verwaltung, Pastor/innen und hauptamtlich Mitarbeitende usw. können für befristete Zeit den „Wechsel auf die andere Seite“ vollziehen und sich wechselseitig hospitieren.

Eine realistische Einschätzung der „Personaldecke“ in den kirchlichen Einrichtungen lässt diese inspirierenden Möglichkeiten jedoch leider als recht begrenzt erscheinen.

Ebenso ist in diesem Zusammenhang auch der ökumenische Austausch und die internationale und interkulturelle Begegnung von personalentwicklerischem Interesse, weil sie eine Konfrontation mit und ein Lernen an „anderem“ sein kann.

Beispielsweise hat es im Kirchenkreis Nordfriesland einen Kanzeltausch mit dem Partnerkirchenkreis in der anglikanischen Diözese von Ely gegeben, aus dem die nordfriesischen PastorInnen u. a. eine neue Wertschätzung der Heilkräfte von Gottesdiensten mitgebracht haben.



## 17. Arbeitsplatzbezogene Einzelmaßnahmen

Weitere Elemente der Personalentwicklung unter dem Aspekt der arbeitsplatzbezogenen Entwicklungsmaßnahme sind die Instrumente „Jobenlargement“ (Tätigkeits-Erweiterung) und „Jobenrichment“ (Tätigkeits-Vertiefung). Während das Jobenlargement die Hinzufügung weiterer, qualitativ gleichwertiger Tätigkeiten umfasst, werden beim Jobenrichment mehrere unterschiedlich schwierige, aber sachlich zusammengehörende Tätigkeiten in einem neuen Aufgabenkomplex zusammengefasst. Durch ein höheres Maß an Tätigkeitsvielfalt dienen diese Instrumente zum einen der Durchbrechung des Monotonieeffektes immer gleicher Arbeitsabläufe und -inhalte, zum anderen der Motivation der Mitarbeitenden durch die Förderung von Eigenverantwortung und Selbstbestimmung. Die erweiterte Autonomie begünstigt persönliche Erfolgserlebnisse der Mitarbeitenden und trägt zur Stärkung des Selbstbewusstseins bei. Unter dem Gesichtspunkt der Personalentwicklung sollten diese Instrumente deshalb verstärkt Einsatz finden.

Anlass dazu gibt es z. B. durch die veränderlichen Aufgabenzuschnitte und Schwerpunktsetzungen in Teams (z. B. Pfarrteams), in der Projektarbeit oder im Rahmen der Regionalisierung bzw. Kooperation von Gemeinden. Auch bei der Berücksichtigung von Belastungssituationen oder besonderen Voraussetzungen z. B. bei Mitarbeitenden im höheren Lebensalter können Jobenlargement und Jobenrichment, aber auch Aufgabenreduktionen und -Spezialisierungen eine Rolle spielen. Bei privatrechtlich Beschäftigten können diese Möglichkeiten unter Beachtung der geltenden Tarifbestimmungen genutzt werden.

## **18. Beauftragungen / Projektaufträge**

Der Einsatz in Projekten, sei es in Projektleitungsfunktion oder der Mitarbeit in Projektgruppen, zielt unter den Aspekten der Personalentwicklung darauf ab, vorhandene fachliche und methodische Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu nutzen und soziale Kompetenzen wie Flexibilität, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten zu erweitern. Gleichzeitig soll die systematische Übertragung von Sonderaufgaben vorhandene Qualifikationen fördern und erweitern.

Die zunehmende Einbeziehung von Projektarbeit in Gemeinden, Diensten und Werken sowie die Einladung zur Mitarbeit in Gremien und Ausschüssen oder die Übernahme von Beauftragungen bieten viele personalentwicklerische Möglichkeiten in diesem Sinne.

Wenn die Mitarbeit in Projekten durch Auswahl und Berufung ermöglicht wird, wird sie zu einem erstrebenswerten Gut und kann als Ehre und Auszeichnung empfunden werden.

## 19. Tätigkeitswechsel / Job Rotation

Rotation bedeutet, geplante Arbeitsplatzwechsel, in der Regel in einer von Anforderungsniveau und Entlohnung her vergleichbaren Tätigkeit vorzunehmen. Sie ist bei Vorliegen passender Rahmenbedingungen ein geeignetes Instrument, die Vielseitigkeit und Flexibilität der Mitarbeitenden zu fördern. Sie dient dazu, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der beruflichen Tätigkeit neu zu beleben und langfristig zu erhalten. Deshalb ist es für alle Mitarbeitenden sinnvoll, auf verschiedenen Arbeitsplätzen Erfahrungen zu sammeln und die Organisation aus dem Blickwinkel verschiedener Arbeitseinheiten kennen zu lernen.

Für die Pastorinnen und Pastoren bietet der sogenannte 10-Jahres-TÜV eine Möglichkeit, in diesem Sinne über berufliche Veränderungen nachzudenken. Das Verfahren sollte unter PE-Gesichtspunkten weiter entwickelt werden. Übergemeindliche Pfarrstellen sind im Prinzip auf 5 bzw. 10 Jahre befristet und geben Anlass zu beruflichem Wechsel.

Im Bereich der ehrenamtlichen Mitarbeit ist das Engagement in befristeten Aufgaben und Projekten (statt in lebenslangem Einsatz) ein Anreiz zur persönlichen Weiterentwicklung.

Für die hauptamtlich Mitarbeitenden ist die Rotation mit einer tragfähigen Laufbahnberatung zu verbinden – dies ist angesichts der vielfältigen Anstellungsträgerschaften eine besondere Herausforderung für die kirchliche Personalentwicklung. Bei der Einführung der Hauptbereiche ist es eine leitende Idee gewesen, die Durchlässigkeit der Dienste und Werke für die wechselnde aufgaben- und kompetenzorientierte Mitarbeit von Fachkräften in verschiedenen Bereichen / Projekten / Kampagnen zu erhöhen und so den Pool an Fachkompetenz gemeinsam zu nutzen. Gleichwohl bleibt auch hier die Gruppe von Personen mit vergleichbarer Tätigkeit recht übersichtlich.

## **20. Tätigkeitsunterbrechungen / Auszeiten**

Unterbrechung und Entschleunigung sind inzwischen kulturell plausible Stichworte nicht nur im Hinblick auf das Wohlergehen der einzelnen Menschen, sondern auch auf die Erhaltung bzw. Erneuerung von Kreativität, Innovationsfähigkeit und kritischer Selbstreflexion im Unternehmen, das sonst in seinen Routinen erstarren würde und auf dem Markt nicht mehr bestehen könnte.

Unter dem Eindruck der Burnout-Problematik hat sich auch die NEK diesem Gedanken geöffnet. So heißt es in der RVO zur Sabbatzeit:

„Zur Gesundheitsvorsorge oder geistlichen Revitalisierung kann Pastorinnen und Pastoren unter bestimmten Voraussetzungen Sonderurlaub bis zu drei Monaten (Sabbatzeit) unter Fortzahlung der Dienstbezüge gewährt werden. Als Maßnahmen während der Sabbatzeit kommen insbesondere ein Projekt mit wissenschaftlichem oder geistlichem Schwerpunkt, ein Praktikum in einem anderen Berufsfeld oder die körperliche Ertüchtigung in Betracht.“

Alternativ zu solchen mit Auflagen verbundenen Regelungen ist an unterschiedliche Möglichkeiten zu denken, freie Zeiten über Arbeitszeitkonten anzusparen.

Entsprechende Möglichkeiten sind auch für die privatrechtlich Beschäftigten zu überlegen.

Ehrenamtliche hingegen haben natürlich jederzeit die Möglichkeit, ihr Engagement für bestimmte Zeiträume zu unterbrechen oder zu reduzieren. .

## **21. Wiedereinstieg nach Berufsunterbrechung**

Nach Auszeiten oder anders motivierten Berufsunterbrechungen (Elternzeit, unbezahlter Sonderurlaub, krankheitsbedingte Abwesenheiten u. a. m.) muss der Arbeitgeber nach den Bestimmungen des Sozialgesetzbuches Gespräche anbieten. Regelrechte „Rückkehrgespräche“ zur Erkundung etwa von Hintergründen einer Erkrankung sind in der NEK noch nicht überall üblich. Doch sollte die „Rückreise“ in den beruflichen Alltag in psychologischer wie in fachlicher Hinsicht aufmerksam begleitet werden. Die unter 2.9. getätigten Ausführungen zur Einarbeitung können hier zu entsprechend modifizierter Anwendung kommen.

## **22. Qualifizierung für die Übernahme von Leitungsaufgaben**

Durch Eigeninitiative und gelegentliche Übernahme besonderer Aufgaben (z.B. Vertretung in einem Gremium, Projektleitung) können sich Mitarbeitende für weiterführende Funktionen vorbereiten und empfehlen. Dies wird durch den Besuch geeigneter Fortbildungsmaßnahmen unterstützt. Das entsprechende Vorgehen sollte mit dem oder der Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch gemeinsam abgestimmt werden.

Normalerweise gewinnen in der Kirche die ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden natürlichen Anschauungsunterricht, Institutionenkunde und Leitungserfahrung durch die Mitwirkung in den Gremien (z. B. Kirchenvorständen, Synoden, Ausschüssen, Beiräten), durch Beauftragungen, durch Beteiligungsprozesse und die breite Diskussion allgemeinkirchlicher Themen. PE sollte Angebote zur systematischen Reflexion, Schulung und Weiterentwicklung dieser praktischen Leitungserfahrungen und erworbenen Kompetenzen entwickeln („MQF-spezial“).

Der Einsatz als Stellvertreterin oder Stellvertreter einer Führungskraft dient dazu, Mitarbeitende an Führungsaufgaben teilnehmen zu lassen. Der Einsatz als Stellvertreterin oder Stellvertreter kann durch entsprechende Weiterqualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen sowie Mentoring oder Coaching unterstützt und begleitet werden.

## 23. Laufbahn- und Nachfolgeplanung

Laufbahn- und Nachfolgeplanung sind wichtige Handlungsfelder der Personalentwicklung, wobei sich Laufbahnplanung auf Individuen bezieht (Was will und kann ein Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin noch erreichen?), während sich Nachfolgeplanung an den absehbar zu besetzenden Stellen orientiert. Beim Stichwort „Personalentwicklung“ denken viele Menschen automatisch an Laufbahnplanung (oder –beratung), Aufstiegs- und Wechsel-Möglichkeiten

### 23.1. Laufbahnplanung

Bei der Laufbahnplanung geht es um die Festlegung aufeinander folgender Positionen, die eine Person während ihrer Tätigkeit in der Organisation durchläuft. Ein planmäßiger, nach allgemein gültigen Kriterien vollzogener Aufstieg kann die Motivation fördern. Im beruflichen Aufstieg wird die Anerkennung guter Leistungen gesehen.

Eine systematische Laufbahnplanung ist jedoch auch in fachlicher Hinsicht und auf einzelnen Hierarchieebenen möglich und nicht unbedingt an einen Aufstieg geknüpft.

Der Nutzen einer Laufbahnplanung für die Organisation besteht unter anderem darin, dass

- Bei Vakanzen geeignete KandidatInnen zur Verfügung stehen
- Transparenz über vorhandene Potenziale existiert
- Informationen über Wünsche von Mitarbeitenden existieren
- die Mitarbeitendenbindung an die Organisation erhöht, Fluktuation und Krankenstand unter Umständen gesenkt werden
- die Organisation gut auf neue Anforderungen vorbereitet ist.

Vorteile für die Mitarbeitenden liegen unter anderem darin, dass

- Transparenz über Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten besteht
- Daraufhin eigene Initiativen für die Weiterentwicklung möglich sind
- Möglicherweise größere Arbeitsmotivation und höhere Sicherheit durch längerfristige Bindung an die Organisation entstehen
- Sich der eigene „Marktwert“ durch die Anpassung an neue Anforderungen erhöht.

Üblich sind Unterscheidungen in verschiedene „Laufbahn-Typen“:

- Führungslaufbahn
- Fachlaufbahn (Steigerung der fachlichen Verantwortung ohne oder mit geringer Personalverantwortung)
- Projektlaufbahn (zeitlich begrenzte Übernahme von Aufgaben in Verknüpfung von Experten- und Führungsaufgaben)
- Andere Kombinationen von Fach- und Führungslaufbahn

Laufbahnmodelle sollten auch notwendige Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen enthalten, z.B. für angehende Führungskräfte.

In der Regel ist der Wunsch nach einer Laufbahnplanung nicht bei allen Mitarbeitenden einer Organisation vorhanden. Bei Mitarbeitenden, die keinen besonderen Wert auf eine berufliche Weiterentwicklung legen, ist eine Laufbahnplanung nicht notwendig. Hier sind ggfs. PE-Maßnahmen zur Anpassung der Qualifikation an neue Gegebenheiten völlig ausreichend.

Als wichtige Grundsätze für eine Laufbahnplanung gelten

- Aufstiegspositionen werden vorrangig aus den eigenen Reihen besetzt
- Eindeutige und bekannte Auswahlkriterien
- Keine Beförderungs-Automatismen

- Die Klarheit, dass mit Laufbahnplänen und Entwicklungsmaßnahmen keine vertraglichen Verpflichtungen eingegangen werden.

### **23.2. Nachfolgeplanung**

Ausgangspunkt der Nachfolgeplanung ist die zu besetzende Position, nicht das Individuum. Sie ist mit der Laufbahnplanung eng verwandt, denn sie hat die funktionsorientierte Bedarfsplanung mit der personenorientierten Personalentwicklungsplanung zu verbinden.

Nachfolgeplanung legt fest, wer sich für eine bestimmte Stelle eignet und welche Qualifizierungsmaßnahmen für die Stellenübernahme ggfs. erforderlich sind.

Nachfolgeplanung sorgt so dafür, dass beim Ausscheiden von Stelleninhaber/innen geeignete Nachfolgekandidat/innen zur Verfügung stehen.

Für die Organisation bietet Nachfolgeplanung wichtige Vorteile:

- personelle Vorsorge
- Bei Vakanzen stehen geeignete Kandidat/innen zur Verfügung
- Vorhandene Potenziale sind bekannt
- Durch die Vorbereitung auf die Nachfolge erhöht sich bereits vorab Qualifikation und Motivation
- Mitarbeitendenbindung wird erhöht und ungewollte Fluktuation begrenzt.

Vorteile für die Mitarbeitenden liegen unter anderem darin, dass

- realistische Karrieremöglichkeiten transparent werden
- für Nachfolgekandidat/innen eine bessere Zukunftsplanung möglich wird
- die Motivation sich erhöht
- eine höhere Sicherheit und/oder eine wirtschaftliche Verbesserung erzielt werden können
- anspruchsvollere Aufgaben übernommen werden können, die den persönlichen Neigungen entsprechen.

Nachfolgeplanung basiert grundsätzlich auf Kenntnissen der vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Qualifikationen und Erwartungen. Sie setzt entsprechende Informationen voraus, aber auch Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Ergebnisse von Mitarbeitendenbeurteilungen, individuelle Entwicklungspläne usw.

Dieses Wissen lässt sich systematisch und objektiviert etwa in Datenbanken oder Personalinformationssystemen vorhalten. In der kirchlichen Praxis findet sich dieses Wissen eher als subjektiv verfügbares Wissen bei einzelnen Personen, etwa im Personaldezernat oder bei Vorgesetzten.

Schließlich erfordert Nachfolgeplanung eine offizielle Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung, derzeitiger Stelleninhaberin,zeitigem Vorgesetzten, künftigen Vorgesetzten und Nachfolgekandidat/in.

In der kirchlichen Praxis ist häufig eher ein informelles und subjektiv-individuelles Vorgehen zu finden als ein formelles systematisch organisiertes Nachfolge-Verfahren.

Langfristige Nachfolgeplanungen scheinen an vielen Stellen sinnvoll zu sein. Zu klären wäre, welche kirchlichen Positionen künftig sinnvollerweise einer Nachfolgeplanung unterliegen sollten und wie die dafür notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden könnten.

Zu bedenken ist dabei, dass es sich bei der überwiegenden Zahl leitender Ämter um Wahlämter handelt, hier also eine Nachfolgeplanung nicht automatisch zum angestrebten Ergebnis führen würde. Es liegt hier ein systematischer Konflikt zwischen Personalplanung und freier Wahlausübung der Gremien vor, für den noch Verfahrensmöglichkeiten gefunden werden müssten.



## **24. Qualifizierung von Leitungspersonen mit Personalverantwortung**

Personalverantwortung haben in der NEK u. a. PastorInnen, PröpstInnen, VerwaltungsleiterInnen, Haupt- und ArbeitsbereichsleiterInnen, haupt- oder ehrenamtliche KV-Vorsitzende, DezernentInnen und Einrichtungsleitungen.

Besonders bedeutsam ist ihre konzeptionelle und methodische Qualifizierung für die Übernahme von Personalverantwortung vor dem Hintergrund des o. g. Rahmenanforderungsprofils (2.1.). Die ständig steigenden Anforderungen an alle Mitarbeitenden durch Aufgabenzuwächse, strukturelle Veränderungen und die Einführung neuer Steuerungsmodelle sind nur zu bewältigen, wenn die Leitungspersonen mit Personalverantwortung neben der notwendigen Fachkompetenz in den konkreten Arbeitsgebieten auch über die erforderliche Personalführungskompetenz verfügen.

Diesem Umstand sollte durch eine Seminarreihe „Führungstraining“ Rechnung getragen werden, die z. B. von der Institutionsberatung zusammen mit anderen einschlägigen Instituten konzipiert werden könnte. Die Teilnahme an solchen Fortbildungsmaßnahmen könnte für die Leitungspersonen zumindest in den ersten Jahren verbindlich und für die Übertragung von Personalverantwortung Voraussetzung werden.

Leitungspersonen mit Personalverantwortung sind u. a. für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Daher kommt ihnen in diesem Bereich eine Schlüsselrolle zu. Alle Personen mit Personalverantwortung setzen sich im Rahmen einer Seminarreihe mit „Personalentwicklung als Führungsaufgabe“, das heißt, mit ihrer aktuellen oder zukünftigen Rolle als Personalentwickler/in und den sich daraus ergebenden Aufgaben und Herausforderungen, auseinander.

Gegenstand der Weiterqualifizierung von Leitungspersonen mit Personalverantwortung werden auch Fortbildungsmaßnahmen sein, die die Verantwortlichkeit von Vorgesetzten bei der Bewältigung von Konflikten in den Arbeitsbereichen deutlich machen und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Die „PE-Workshops“, die die Institutionsberatung für Pröpst/innen anbietet, die „MQF“-Kurse, die von Personalentwickler/innen der Kirchenkreise durchgeführt werden, oder die Schulungen für die Jahresgespräche sind einschlägige und entwicklungsfähige Beispiele aus der Praxis.

## 25. Führungsfeedback

Führungskräfte tragen als Schlüsselpersonen im Prozess der Personalentwicklung in der Kirche Verantwortung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch für deren Personalentwicklung. Um Führungskräfte bei diesen Aufgaben zu unterstützen, wurde in einigen Organisationen das Führungsfeedback als besondere Form der Mitarbeiterbefragung und Führungskräfteentwicklung konzipiert. Auf freiwilliger Basis wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, ihren Vorgesetzten in anonymisierter Form mittels eines standardisierten Fragebogens Rückmeldung über das erlebte Führungsverhalten zu geben. Die Führungskräfte erhalten so Informationen über ihr Verhalten und dessen Wirkung. Die Rückmeldung bezieht sich dabei auf die im Anforderungsprofil formulierten besonderen Anforderungen an Führungskräfte. Die zusammengefassten Bewertungen werden nur der jeweiligen Führungskraft durch eine externe Person bekannt gegeben.

Bei der Einführung derartiger Verfahren ist es notwendig, den Konfliktfall mitzudenken und zur Klärung von Streitigkeiten zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten im Rahmen des Führungsfeedbacks neutrale Personen, Ombudsleute oder Beschwerdestellen nach dem AGG (Allgemeines Gleichstellungsgesetz) vorzusehen, da es sonst keinen Ort gibt, an dem unterschiedliche Einschätzungen, Konflikte oder Ängste geklärt werden könnten.

Zunächst sollte das Thema Führungsfeedback ein fester Bestandteil des Jahresgesprächs werden.

## **26. Perspektiven für Fachspezialist/innen**

In einigen Arbeitsbereichen ist die Förderung der „Verwendungsbreite“ der Mitarbeitenden nicht sinnvoll, da die Aufgabenerfüllung eine besondere fachliche Spezialisierung erfordert. Dies bedeutet nicht, dass generell den Fachspezialist/innen die Möglichkeit genommen ist, andere oder auch höher bewertete Aufgaben zu übernehmen. Vielmehr werden durch die zuständige Personalentwicklung zusammen mit den Mitarbeitenden individuelle Möglichkeiten und Förderperspektiven unter Berücksichtigung der speziellen Qualifikation entwickelt.

Grundsätzlich hält die NEK Möglichkeiten vor, dass Mitarbeitende und Pastor/innen durch Weiterbildungen und Zusatzausbildungen zusätzliche berufliche Qualifikationen erwerben können, durch die sie für besondere Fachkenntnisse erfordernde Stellen geeignet sind. Das betrifft z. B. eine Vielzahl übergemeindlicher bzw. allgemeinkirchlicher Pfarrstellen, z. B. im Seelsorgebereich, und eine Vielzahl von Referentenstellen in den Diensten und Werken. Hier ist das Prinzip der Rotation und der Stellenbefristung mit besonderer Rücksichtnahme zu praktizieren, um nicht einen Verlust an Kompetenz und Erfahrungswissen zu riskieren.

## **27. Unterstützung der älteren MitarbeiterInnen / die letzten Amtsjahre**

Mit dem demografischen Wandel und den Nachwuchssorgen (besonders im Bereich pastoraler Ausbildung, aber auch in den anderen kirchlichen Berufen) ändert sich die Mitarbeiterstruktur auch in der Kirche.

Im Bereich der Ehrenamtlichen werden die sog. Jungen Alten zu einer Mitarbeitendengruppierung, für die besondere Beteiligungsformen zu entwickeln sind, die deren besondere Selbstverständnisse, Bedürfnisse und Fähigkeiten zwischen Vitalität und Beeinträchtigung berücksichtigen muss.

Im Bereich der Hauptamtlichen muss der Kirche daran gelegen sein, das Erfahrungswissen und die vitale, kreative und motivierte Mitarbeit jedes einzelnen älter werdenden MitarbeiterInnen möglichst lange zu erhalten und zu nutzen. Besondere Maßnahmen der Gesundheitsfürsorge sind hier zu treffen. Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitregelungen sowie variable Aufgabenteilungen und Schwerpunktsetzungen müssen ermöglicht werden. Spezielle Fortbildungsangebote verhelfen zur Rollen- und Identitätsklärung und einer situationsangemessenen Work-Life-Balance.

Erfahrungen mit dem „Junior-Senior-Modell“ könnten etwa für die Entwicklung eines Mentoring-Modells (2.15.) als institutionelle Angebotsform ausgewertet werden.

Auch sollte die spezielle Eignung für die Arbeit an speziellen existenziellen und gesellschaftlichen Themen („An den Grenzen des Lebens“, „Jenseits der Arbeitswelt“, „Heilige Vergänglichkeit Spätsätze“) gesehen und gewürdigt – und von der Organisation genutzt werden.

## **28. Flexible Arbeitszeiten**

Flexible Arbeitszeiten sind ein zunehmendes Erfordernis für eine moderne Mitarbeiterschaft – nicht nur in den letzten Berufsjahren, sondern insbesondere auch in der sog. Familienphase, in der es für Frauen und zunehmend auch für Männer von großer Bedeutung ist, sich bei reduzierter oder flexibel einsetzbarer Arbeitszeit der Familie und den Kindern widmen zu können, ohne den fachlichen Anschluss oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes zu verlieren.

Die Einrichtung von Lebensarbeitszeit-Konten oder die Ermöglichung von Tele-Arbeit von häuslichen Arbeitsplätzen aus sind Möglichkeiten, mit denen in anderen Bereichen schon gute Erfahrungen gemacht wurden.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für jüngere MitarbeiterInnen ein entscheidendes Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers. Insbesondere der Wunsch, Frauen gleichberechtigt an der Ausübung von Leitungsämtern zu beteiligen, lässt es geraten erscheinen, hier flexible Modelle der Berufsausübung zu entwickeln.

## 29. Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung als integraler Bestandteil der Personalentwicklung verfolgt das Ziel, die Gesundheit - das körperliche und seelische Wohlbefinden - der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Unter dem Oberbegriff der betrieblichen Gesundheitsförderung werden in vielen Organisationen insbesondere für die Bereiche Suchtprävention, Mobbing und Umgang mit Konflikten gezielte Maßnahmen ergriffen: von Informationsveranstaltungen über Seminare und Fortbildungen bis hin zum Einsatz von Sucht- und Konfliktbeauftragten oder „Beschwerdemanagern“.

Gesundheitsförderung ist mehr als Gesundheitsfürsorge oder -vorsorge für die älteren Mitarbeitenden. Sie bietet vielmehr aktiv die Möglichkeit der körperlichen und seelischen „Selbstsorge“, indem sie Angebote entwickelt, die die Mitarbeitenden in Anspruch nehmen können (Betriebssportaktivitäten, Massage am Schreibtisch, Wander- oder Pilgertage, betriebsärztliche Informationsveranstaltungen, Suchtberatung, Selbstbehauptungs- und Konflikttrainings u.a.m.), oder indem sie die strukturellen und kulturellen Voraussetzungen schafft für ein gesundes Leben am Arbeitsplatz (biologisches Kantinenessen, Ruheräume, biorhythmisches Power Napping (vulgo Mittagsschläfchen), ergonomische Büromöblierung, Förderung des Fahrradfahrens u.a.m.). In diesem Sinne sind auch die Auseinandersetzungen mit Themen wie Work-Life-Balance, Burnout-Prävention, Respiratio-Aufenthalte, Mini-Sabbaticals zu verstehen.

Wenn es zutrifft, dass auch die Kirche sich als „arbeitnehmerfreundlicher Betrieb“ präsentieren muss, kommt der Gesundheitsförderung wie in manchen anderen großen Unternehmen und Organisationen eine zunehmende Bedeutung zu.

### **30. Beendigung der Tätigkeit / Gestaltung von Übergängen / Verabschiedung**

Die liebevolle Gestaltung und meistens auch gottesdienstliche Begehung am Beginn und am Ende der Berufstätigkeit in einer Arbeits- oder Pfarrstelle sind eine in der Kirche gepflegte Praxis, um die wir in vielen anderen Bereichen des Arbeitslebens beneidet werden. Die „Einführung“ und Begrüßung und die Verabschiedung, oft verbunden mit einer „Entpflichtung“, spielen dabei eine besondere Rolle.

Die Person und ihr Beitrag zum Leben in der Gemeinde oder zur Arbeit einer Einrichtung werden (in der Predigt, in den Ansprachen beim Empfang) erinnert, differenziert wahrgenommen und mit Dank und Segen gewürdigt.

In den Genuss dieser ehrenden Verabschiedung kommen nicht nur PastorInnen, sondern zunehmend auch die anderen MitarbeiterInnen.

Wenn ehrenamtliche MitarbeiterInnen ihr Engagement beenden oder wenn z. B. die Wahlperiode eines Kirchenvorstands zu Ende geht, wird auch hier eine entsprechende Würdigung gegeben.

Das Abschiedsritual soll eine Phase der Zusammenarbeit abrunden und versöhnen. Das ist wichtig und wohltuend für die Person, aber auch wichtig für die Gruppe, Gemeinde oder Einrichtung, die ein Ende zu betauern und einen Neuanfang in den Blick zu fassen hat.

Nicht zuletzt handelt es sich um eine öffentliche Begehung, durch die auch das Bild von Kirche mit geformt wird.

### **31. Sicherung von Kompetenzen und Erfahrungen für die Organisation**

Das Personaldezernat ermuntert die vor der Pensionierung stehenden PastorInnen, eine Art Berufslebens-Bilanz zu verfassen und darüber im Dezernat ein Gespräch zu führen. Es geht darum, für die ihre Berufsarbeitsphase beendende Person ein Gesprächspartner und Resonanzboden zu sein – und zugleich ihr Erfahrungswissen für die Organisation zu sichern.

Es wird ein Stück „oral history“ betrieben, wobei im Rückblick auf viele Jahre der Verbundenheit mit der Kirche über Veränderungen und Entwicklungen im Selbstbild und in der Berufswirklichkeit reflektiert werden kann.

Eine solche gemeinsame Reflexion kann vergleichbar auch mit den „altgedienten“ ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen praktiziert werden.

Ein derartiges persönliches und sachbezogenes Abschlussgespräch ist nicht nur eine faktische Würdigung der Lebenserfahrung und ggf. erworbenen Altersweisheit, es dient auch der kritischen Selbstreflexion der Organisation und ermöglicht und motiviert vielleicht zu einer ehrenamtlichen Weiterarbeit und weiteren Verbundenheit mit der Kirche.



### **32. Ehrenamt-Management nach Beendigung der Berufstätigkeit: Verbindung halten / Erfahrung würdigen / Mitarbeit sichern**

Mehr oder weniger sich selbst und ihrer Eigeninitiative überlassen sind die Emeriti, also Pastorinnen und Pastoren, die aus dem aktiven Dienst (z. B. mit Erreichung der Altersgrenze) ausgeschieden sind, aber gerne weiterhin ihren pastoralen Dienst anbieten möchten und tatsächlich auch von den Gemeinden und Kirchenkreisen zur Arbeitsentlastung und Vakanzvertretung zunehmend unbedingt gebraucht werden. Eine liebevolle und systematische Begleitung dieses Standes würdigt die Lebenserfahrung und unterstützt die Menschen und hilft manche Konflikte in diesem Feld zu vermeiden. Die Kirchenkreise sind für die in ihrem Bereich wohnenden Emeriti zuständig: sie laden sie zu besonderen Pastorenkonventen und Kirchenkreisveranstaltungen ein und halten den Kontakt anlässlich von Geburtstagen und Jubiläen.

Auch andere hauptamtliche MitarbeiterInnen, z. B. Diakone, Gemeindehelferinnen, beteiligen sich nach Beendigung ihrer Berufstätigkeit häufig am Gemeindeleben und übernehmen ehrenamtliche Aufgaben. Die konkrete Mitarbeit, etwa in Form von Vertretungsdiensten bei Gottesdiensten und Amtshandlungen, beruht zumeist auf persönlichen Verabredungen mit den Gemeinden bzw. den berufstätigen KollegInnen. Das gilt ebenso für die Beteiligung an besonderen Projekten, Basaren oder Veranstaltungen.

Mit „Management“ ist gemeint, dass der Dienst und Einsatz auch, z. B. im Kirchenkreis, gemeinsam organisiert – und dabei entsprechend mit Kontaktpflege, Beratungs- und Fortbildungsangeboten oder gemeinsamer theologischer Arbeit verbunden werden könnte.

Angesichts des demografischen Wandels und der zunehmenden Nachwuchsprobleme werden die Emeriti und anderen Pensionäre gern gesehene Gäste und MitarbeiterInnen im kirchlichen Leben sein, zumal Fitness, Kreativität und Freimut nach dem Ausscheiden aus dem Dienst noch einmal zu neuer Blüte kommen können. Sie sollten entsprechend geehrt werden.

### **33. Flankierende Maßnahmen / begleitende kirchliche Diskurse**

#### **33.1. Die weichen Themen der Personalentwicklung**

Berufsmotivation, Work-Life-Balance, Pflege der persönlichen Spiritualität, bleibende und sich erneuernde Beziehungsfähigkeit und Sprachfähigkeit im Hinblick auf die Menschen und ihre religiöse Orientierungssuche in Gemeinde und Gesellschaft – diese „weichen Themen“ haben indirekt auch mit Belastung, Berufsunzufriedenheit und Burnout einerseits, mit Charisma und Ausstrahlung, Glaubwürdigkeit und Lebendigkeit einer „einladenden Kirche“ andererseits zu tun. Hierüber ist ein breiter theologischer, seelsorgerlicher und personalentwicklerischer Diskurs unter allen Mitarbeitenden zu führen.

Die Institutionsberatung, das PPI, die GfGO und auch die PE'ler in den Kirchenkreisen haben aus aktuellen Anlässen verschiedene Veranstaltungen zu diesen Themen, mit Akzent auf dem Verständnis von „Burnout“ gemacht.

Im Zuge der künftig vervielfachten und verstärkten Begegnungen zwischen Mitarbeitenden aus den bisherigen drei Landeskirchen und ihren unterschiedlichen Kulturen gewinnen diese Themen noch einmal eine neue Öffentlichkeit und Kraft, weil sich in ihnen z. T. sehr alte Traditionen, habituelles Wissen und Problemlösungsverhalten verbergen, die in der Begegnung und Konfrontation die Schwelle zur bewussten Wahrnehmung übertreten.

#### **33.2. Zusammenarbeit und Leitung**

Ein wichtiges Ziel der Personalentwicklung besteht in der Verbesserung der Zusammenarbeit und Leitung. Eine effiziente Aufgabenerfüllung und eine von Gegenseitigkeit geprägte Kooperation zwischen Leitungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfordern ein übereinstimmendes Verständnis über Art und Weise sowie Inhalt der Aufgabenerfüllung.

Die Aufstellung von Grundsätzen kann dabei Orientierungshilfe geben und eine gemeinsame praktische Wertebildung, ein gemeinsames Berufsethos unterstützen.

Eine Kultur gegenseitiger Achtung, gegenseitigen Vertrauens und partnerschaftlicher Zusammenarbeit sind vorrangige Ziele, die sich auch in den Leitsätzen zum Kirchenbild wiederfinden. Solche formulierten Grundsätze sollen dazu beitragen, Zusammenarbeit und Leitung zielorientiert, mitarbeiterbezogen und situationsbestimmt zu praktizieren.

Die Umsetzung von „Grundsätzen für Zusammenarbeit und Leitung“ sowie deren Realisierung im Arbeitsalltag werden durch entsprechende Fortbildungen auf allen Hierarchieebenen unterstützt und begleitet.

Bei bleibender Tendenz zu Fusionierung, Regionalisierung und überregionaler Projektarbeit arbeiten die kirchlichen MitarbeiterInnen zunehmend in (Pfarr-)Teams, Kollegien und Dienstgemeinschaften. Die Fähigkeiten zu Kooperation und Teamarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, zu Vernetzung des eigenen Tuns mit Aktivitäten im innerkirchlichen wie im kommunalen Kontext sowie zu interdisziplinärer Zusammenarbeit auch mit anderen Berufen gilt es besonders auszubilden.

Insbesondere PastorInnen arbeiten des Öfteren in Feldern bzw. Institutionen, in denen sie in Konkurrenz und Kooperation(smöglichkeiten) mit anderen Berufsgruppen treten (Sozialarbeiter/innen, psychologische Dienste, Trauerbegleiter, Hospizinitiativen, Ärzten). Das ist auch Arbeit an einem neuen Pfarrbild, das die Alternative von Gemeinde- und Funktionspfarramt hinter sich lässt und eine Verzahnung mit nicht-kirchlichen Dienstleistern ermöglicht.