

Maßnahmen der Personalentwicklung in der Nordkirche

In dem „Rahmenkonzept Personalentwicklung“ der Nordelbischen Kirche¹ vom November 2011, das von der Nordkirche übernommen wurde, sind acht PE-Maßnahmen benannt, die vordringlich weiter ausgearbeitet werden sollten:

1. Einführung neuer Mitarbeitender	Seite 2
2. Jahresgespräche	Seite 3
3. Qualifizierung von Führungskräften	Seite 5
4. Supervision und Coaching	Seite 7
5. Gesundheitsförderung	Seite 9
6. PE für ältere Mitarbeitende	
7. Personalbedarfsplanung	Seite 12
8. Evangelische Spiritualität	Seite 15

Zu diesen Themen haben 2012 – 2013 mehrere Projektgruppen gearbeitet, deren Ergebnisse nun in Kurzform als Zwischenbilanz vorgelegt werden.

Die Themen 5 und 6 sind aus sachlichen Erwägungen der Zusammengehörigkeit unter dem Thema „Alternsgerechte PE“ behandelt worden. Es sind also im Folgenden sieben Projektgruppen-Berichte zusammengestellt.

Alle vorgetragenen Ergebnisse und vorgeschlagenen Maßnahmen werden in *ausführlichen Berichten der PE-Projektgruppen* begründet und erläutert. Auch werden zuständige Gremien und Stellen benannt, bei denen für die Weiterentwicklung der Personalentwicklung in der Nordkirche die Verantwortung liegt.

Damit beschreibt die Institutionsberatung ein differenziert ausgearbeitetes Themenspektrum, auf das die verantwortlichen Gremien und Stellen der Nordkirche zur Förderung der Personalentwicklung zugreifen können.

Die ausführlichen Berichte können bei der Institutionsberatung abgefordert werden. Sie werden zukünftig auch zu finden sein auf der Homepage www.institutionsberatung.de im Download-Bereich.

Mit den Berichten verbindet die Institutionsberatung die Einladung zu ausführlichen Gesprächen über das Gesamtthema oder einzelne Aspekte daraus sowie die Zusage, die entsprechenden Gremien oder Personen bei der Umsetzung in ihrem jeweiligen Bereich durch aktive Mitarbeit zu unterstützen.

¹ Verfügbar im Downloadbereich der Homepage www.institutionsberatung.de.

(1) Einführung neuer Mitarbeitender

Wie in der kindlichen Entwicklung „das erste Jahr“ grundlegend und prägend ist, so auch das erste Jahr eines/r neuen Mitarbeiter/in. Neue Mitarbeiter/innen werden allzu häufig sich selbst überlassen und erfahren zu wenig systematische Einarbeitung. Eine gute Unterstützung minimiert fachliche Reibungsverluste und befördert die Identifikation mit der Aufgabe und die Loyalität gegenüber der Abteilung und der Institution.

Zur systematischen Begleitung und Beratung von Berufsanfängerinnen und Berufsanfängern oder von Menschen, die eine Arbeit in einer neuen Stelle beginnen, werden zusätzliche Anstrengungen angeregt. Ziel einer erfolgreichen Einarbeitung ist es, neuen Mitarbeitenden Arbeitsstelle und Aufgabengebiet möglichst frühzeitig nahe zu bringen und sie in das Arbeitsumfeld zu integrieren.

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

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

Als besonders vielversprechend erscheint die Einrichtung eines „Mentoring on the job“: für alle ‚neuen‘ Mitarbeitenden, insbesondere für Positionen mit besonderer Fach- oder Leitungsverantwortung soll ein „Mentoring auf Zeit“ mit einem/einer erfahrenen Kolleg/in in der Abteilung vereinbart werden. Die ‚Neuen‘ sind nicht auf zufällige Informationen und Beratungen angewiesen, sondern haben eine/n feste/n Ansprechpartner/in, mit der oder dem *regelmäßig* eine Besprechung stattfindet und die oder der bei allen Fragen jederzeit zur Verfügung steht. Die Mentorin, der Mentor kann für diese Aufgabe eine vorbereitende Fortbildung und eine begleitende Beratung bekommen.

Im Kern soll die Einarbeitung kollegial durch eine (oder mehrere) konkret benannte Ansprechperson(en) aus dem jeweiligen Arbeitsbereich übernommen werden. Die Verantwortung liegt bei der oder dem Vorgesetzten.

„Begrüßungsmappen“ sind von der Personalverwaltung und von den Hauptbereichsleitungen zu erstellen und sollen für die Arbeitsbereiche der landeskirchlichen Ebene nutzbar sein.

Die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen gehört zur laufenden Arbeit in einer Abteilung. Sie verursacht keine besonderen finanziellen Kosten.

Die Erfahrungen mit Einarbeitung, Mentoring und Informationsmaterial sollen gelegentlich ausgetauscht und ausgewertet werden.

(2) Jahresgespräche

1. Einleitung

Im Rahmenkonzept Personalentwicklung wird den Jahresgesprächen eine wesentliche Bedeutung im Spektrum der möglichen Personalentwicklungsmaßnahmen zugesprochen:

„Die verbindliche Einführung bzw. Praktizierung von Jahresgesprächen dient der Unterstützung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, indem sie die Personalverantwortung der Leitenden stärkt, die Kommunikation über die Arbeit auf einer grundsätzlichen Ebene sichert und Kenntnisse über die Themen und Wünsche der MitarbeiterInnen vermittelt.“

Die Umsetzung von Jahresgesprächen soll einem Qualitätsstandard entsprechen, der durch gute Rahmenbedingungen wie Dienstvereinbarungen, Orientierung an einem einheitlichen Gesprächsleitfaden, Qualifizierung von Gesprächsführenden, Verbindlichkeit und Reflexion gekennzeichnet ist.

In der Gesamtkonferenz der Hauptbereichsleitungen und im Kollegium des Landeskirchenamtes wurden entsprechende Vorschläge der Institutionsberatung aufgenommen und im Grundsatz beschlossen (Sept. 2011 und Juli 2012).

Eine verbindliche Umsetzung kann zum heutigen Zeitpunkt für die Hauptbereiche 1, 2 und 3, sowie für das Zentrum für Mission und Ökumene und das Amt für Öffentlichkeitsdienst (AfÖ) festgestellt werden.

Der Hauptbereich 5 und das Landeskirchenamt befinden sich bezüglich der Jahresgespräche noch in der Einführungsphase.

Weitere den Hauptbereichen und dem Landeskirchenamt zugeordnete Werke und Einrichtungen beziehen sich, wenn sie denn Jahresgespräche praktizieren, bisher noch nicht auf den Orientierungsrahmen der Institutionsberatung.

2. Dienstvereinbarungen

In den Hauptbereichen 1, 2, 3 und dem AfÖ wurden mit den jeweiligen Mitarbeitervertretungen ähnlich lautende Dienstvereinbarungen abgeschlossen. Im Zentrum für Mission und Ökumene, dem Hauptbereich 5 und im Landeskirchenamt werden die Dienstvereinbarungen zurzeit mit den Mitarbeitervertretungen verhandelt.

3. Leitfaden

Als Orientierungshilfe wurden Grundsätze, Vorbereitungsmaterialien und Durchführungshilfen für die Jahresgespräche in einem Leitfaden zusammengestellt.

Dieser Leitfaden kann für alle Organisationseinheiten, Einrichtungen und Arbeitsbereiche genutzt werden. Damit können Jahresgespräche mit haupt- und nebenamtlich MitarbeiterInnen wie auch mit Pastorinnen und Pastoren geführt werden.

Auch für Jahresgespräche mit ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ist dieser Leitfaden nützlich. Vor Einführung der Jahresgespräche mit Ehrenamtlichen empfiehlt sich jedoch eine besondere Beratung, da in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen eine Sondersituation der Mitarbeiterführung vorliegt. Praktische Umsetzungen auf der landeskirchlichen Ebene sind der Institutionsberatung nicht bekannt.

In der Praxis hat sich der Leitfaden bewährt, Vorbereitungs- und Vereinbarungsbögen können noch übersichtlicher gestaltet werden.

4. Qualifizierung der Gesprächsführenden

Die Institutionsberatung sieht für die Qualifizierung von Vorgesetzten das Konzept der Firma InSceno von Herrn Dr. Lensch vor, welches sich als Kommunikationstraining schon in der Hannoverschen und der Badischen Landeskirche bewährt hat. Dieses Konzept sieht 2-tägige Grundqualifizierungen und optionale Coachingtage vor. Die bisherigen Qualifizierungen sind einhellig positiv beurteilt worden – Coachingtage wurden erstmals in diesem Jahr angefragt und sind jetzt in Planung.

5. Verbindlichkeit

Die Verantwortung für die Umsetzung liegt bei den Hauptbereichsleitungen sowie den DezernentInnen, Einrichtungsleitungen, Bischöf/innen. Die Arbeitsstelle Institutionsberatung trägt für die Fortbildungen die inhaltliche und organisatorische Verantwortung.

Diese geteilte und differenzierte Verantwortung bewirkt, dass es in Bezug auf die Verbindlichkeit der Einführung und Umsetzung von Jahresgesprächen bei gleichem Rahmenmodell doch sehr unterschiedliche Vorgehensweisen gibt.

Hierauf wird in der Evaluation und in Reflexionsgesprächen in der Gesamtkonferenz der Hauptbereichsleitungen, sowie im der Kollegium des Landeskirchenamtes zu reagieren sein.

6. Reflexion

Zwei Jahre nach Einführung soll die Praxis der Jahresgespräche durch die DezernentInnen und Hauptbereichsleitungen, zusammen mit der Institutionsberatung und den Vertretungen der PastorInnen, KirchenbeamtlInnen und MitarbeiterInnen, einer Auswertung unterzogen und ggf. verändert werden.

Ein erstes Treffen in diesem Sinne wird hierzu im September dieses Jahres, insbesondere mit Dienststellenleitungen und Mitarbeitervertretungen der Hauptbereiche 1, 2, 3 und des AfÖ stattfinden.

(3) Qualifizierung von Führungskräften

Leitungskräften (auf allen kirchlichen Ebenen) stehen eine Vielzahl von Fortbildungs-, Qualifizierungs- und Begleitungsmöglichkeiten offen – und sie werden selbstverantwortlich, mit finanzieller Unterstützung durch die Landeskirche, genutzt.

Im Raum der Nordkirche gibt es eine Reihe von traditionellen und neu eingerichteten Angeboten zur Leitungsqualifizierung, z. B. Leitungskurse im Pastoralkolleg, „Mitarbeitende qualifiziert führen“ (MQF), PE-Workshops der Institutionsberatung, Seminare zur Führung von Jahresgesprächen, berufsbegleitende Supervision u. a. m. - Auf dem freien Markt der Bildungsangebote sind Leitungskompetenzen vielfältig zu erwerben.

Eine Zusammenschau der Angebote und eine qualifizierte personalentwicklerisch orientierte Fortbildungsberatung gibt es in der Nordkirche jedoch nicht. Es gibt bislang auch unter den Fortbildungsinstituten keinen Diskurs zur Verständigung und Abstimmung von (kirchlichen) Leitungsverständnissen, Qualitätskriterien und Standards (Kompetenzen).

Dabei ist die Kirche in der Situation,

- dass sie um den Nachwuchs für Leitungsämter werben und zur Übernahme von Leitungsverantwortung motivieren muss,
- dass sie die Strukturen kirchlicher Leitungsämter, ihre Komplexität und Zumutbarkeit, kritisch analysieren und neu gestalten muss,
- dass sie die Personen, die hauptamtlich oder ehrenamtlich Leitungsämter innehaben, in der Ausübung ihrer Tätigkeit institutionell durch Fortbildung und Supervision unterstützen muss.

Daher schlägt die PE-Projektgruppe folgende praktische Maßnahmen vor:

- Verständigung über faktische Strukturveränderungen in den Leitungsämtern und neue Gestaltungsmöglichkeiten
- Analyse von Überforderungssituationen in Leitungsämtern und Angebote zur Weiterbildung und Supervision „on the job“
- Einübung von Leitungshandeln, das in der Kirche typischerweise in Gremien und durch Gremien geschieht
- Entwicklung von Unterstützungsmöglichkeiten für Ehrenamtliche in Leitungsaufgaben, die auf deren Lebenssituation spezifisch zugeschnitten sind
- Verständigung über Leitung unter den besonderen Bedingungen von Veränderungsprozessen: Umbau-, Einspar- und Rückbauprozessen
- Gendergerechte Betrachtung, Motivierung und Unterstützung von Frauen bzw. von Männern in Leitungsämtern
- Durchführung von „Mentoring-Programmen“, die für Frauen und Männer mit Interesse an zukünftigen Leitungsaufgaben offen stehen
- Ausbau und Qualifizierung eines institutionsbezogenen Netzwerks für Leitungssupervision, Teamsupervision und Coaching
- Langfristige Motivation und berufsbegleitende Qualifizierung für Leitungsämter (Personalentwicklung).

Diese vorgeschlagenen Maßnahmen werden im *Bericht der PE-Projektgruppe* vor dem Hintergrund einer ausführlichen Reflexion des kirchlichen Leitungsverständnisses (Teil A) begründet und praktisch beschrieben (Teil B). Auch werden zuständige Gremien und Stellen benannt, die für Angebot und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen die Verantwortung tragen.

*

Bei insgesamt großem Engagement in den hauptamtlichen und ehrenamtlichen Leitungsgremien der Kirche gibt es in den letzten Jahren gelegentlich die Erfahrung, dass es schwierig ist, **Leitungsgremien zu besetzen**.

- Vielen potentiellen Bewerber/innen fehlen die Motivation und/oder die Qualifikation: wie kann der Leitungsnachwuchs gefördert werden?
- Die Leitungsgremien sind im Zuge der kirchlichen Veränderungsprozesse womöglich auch schwieriger, anspruchsvoller und zugleich unattraktiver geworden: welche Entwicklung ist hier möglich?

In mancherlei Hinsicht werden die **Qualität der Leitungstätigkeit** in den Ämtern und Gremien und dabei auch die Personalführung kritisch hinterfragt.

- Neue Leitungsmodelle aus der Organisationsentwicklung und der Management-Lehre werden ins Spiel gebracht.
- Leitung wird als eine erlernbare Kompetenz verstanden: Leitung kann man lernen – Leitung muss man lernen.
- In der Supervision wird die Komplexität der Leitungsaufgabe erlebt und bearbeitet.
- Besonderheiten der Leitung im kirchlichen Kontext werden analysiert und gewürdigt.

Dabei machen wir die Erfahrung, dass wir in der Kirche nicht einfach person- und interaktionsbezogene Qualifizierungsmaßnahmen übernehmen können, weil die Realität der Leitungsgremien und -aufgaben einem aktuellen Wandel unterliegt und alte Modelle z. T. nicht mehr „passen“. Gleichzeitig müssen wir diesen Wandel in der Leitungsrealität systemisch noch besser verstehen, bevor wir neue Qualitätsanforderungen an Leitung beschreiben und neue Qualifizierungsangebote entwickeln können.

Wir schlagen daher vor, beides gleichzeitig zu machen: bei personbezogenen Qualifizierungsangeboten, Fortbildungen, Supervisionen gleichzeitig die Realität der Leitungsgremien, -aufgaben und -rollen zu analysieren und die aktiven Gestaltungsmöglichkeiten zu untersuchen; und umgekehrt: bei der Kritik des Leitungshandelns und der Leitungsstrukturen gleichzeitig auf die (erlernbaren) personalen Leitungskompetenzen neu zu schauen.

Weil wir u. E. in einer solchen Umbruchsituation leben, brauchen wir eine *Vergewisserung über das kirchliche Leitungsverständnis*, das wir der Analyse, den Vorschlägen zur Qualifizierung und den politischen Zuständigkeiten zu Grunde legen. Aus ihnen leiten wir *Qualitätskriterien* für kirchlich anschlussfähige Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen ab.

Wir beschreiben Erfahrungen und praktische Herausforderungen an das Leitungshandeln und versuchen dabei, die grundsätzlichen Erwägungen mit den beobachtbaren aktuellen Veränderungen in der Leitungsrealität zu verbinden. Daraus leiten wir *konkrete Maßnahmen* ab und definieren die politischen Zuständigkeiten einzelner Gremien und Einrichtungen für die einzelnen Vorschläge.

(4) Berufsbegleitende Supervision in der kirchlichen Mitarbeit

Zu den im „Rahmenkonzept Personalentwicklung“ von 2011 vorgeschlagenen und zu bearbeitenden PE-Maßnahmen gehören „Supervision und Coaching“ in der kirchlichen Mitarbeit.

Auftrag und Ziel der Projektgruppe ist es, die berufsbegleitende Supervision für die kirchlichen Berufe und Leitungsämtler als Standard zu anzustreben, ein ausreichendes Angebot an Supervision in ihren verschiedenen Formen zu sichern und die Zugangsmöglichkeiten zu Supervision für alle Mitarbeitenden rechtlich und finanziell zu verbessern.

Supervision ist in der Nordkirche weitgehend anerkannt und gehört grundsätzlich zur kirchlichen Praxis als Begleitungs- und Qualifizierungsmöglichkeit für pastorale und andere beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitende. Supervision für PastorInnen wird aus dem Personalkostenbudget finanziell gefördert, Mittel für die Supervision von privatrechtlich Angestellten sollen (eigentlich) in den Haushalten der Anstellungsträger vorgehalten werden. Für ehrenamtlich Leitende müssen – anders als in den besonderen Seelsorgediensten – sowohl die Finanzierungsmöglichkeiten als auch die angemessenen Supervisionsformate noch entwickelt werden.

Als eingeführte Praxis ist Supervision institutionell relativ gut abgesichert: es gibt in der Nordkirche ein Supervisionskonzept, eine Verwaltungsanordnung, eine Liste kirchlich anerkannter SupervisorInnen, ein Vermittlungssystem für Supervisionsanfragen, eine Netzwerkbildung zur Kontaktpflege und Qualitätssicherung (Fortbildung, Theorie-Entwicklung, Feldkompetenz). Das Fortbildungsgesetz ist die Grundlage auch für die Inanspruchnahme von Supervision. - Zurzeit wird an der Zusammenführung der unterschiedlichen Supervisions-Traditionen in der Nordkirche sowie an der Entwicklung eines Evaluationsystems und einer validen Supervisions-Statistik gearbeitet.

Es gibt Gründe, die dazu führen, dass Supervision als Begleitmaßnahme für kirchliche Arbeit neu verstanden und entwickelt wird: u. a. die Zunahme von Komplexität der Arbeitsbedingungen, Veränderungsprozesse in der kirchlichen Praxis, das Wegbrechen institutionell tragender Strukturen, die Ausdifferenzierung der kirchlichen Leitungsämtler sowie Weiterentwicklungen in der Supervisionstheorie und Supervisionspraxis selbst.

Daraus erfolgt ein Paradigmenwechsel im Verständnis von Supervision:

- Supervision ist nicht nur angezeigt, wenn ein Problem in der Arbeit auftaucht. Supervision ist vielmehr ein Mittel, um die Arbeit beständig reflektierend zu begleiten.
- Ausgangspunkt ist nicht (nur) die individuelle Beratungs‘bedürftigkeit‘ und Beratungsnachfrage, sondern die Verantwortlichkeit der Institution für die Begleitung der Mitarbeitenden Menschen in einer Zeit, in der nichts mehr selbstverständlich ist.
- Ausgangspunkt und Fokus der SV ist die berufliche Aufgabe; die persönlichen Beziehungen oder Situationen werden nur miteinbezogen, sofern sie sich auf die berufliche Rolle und Aufgabe hinderlich auswirken.
- Der institutionelle (kirchliche) Rahmen, in dem die Arbeit stattfindet, wird systematisch / systemisch berücksichtigt und theologisch reflektiert.

Die PE-Projektgruppe schlägt folgende Maßnahmen vor zur Stärkung des kirchlichen Supervisionssystems und zum Selbstverständlichwerden berufsbegleitender Supervision:

- Bestandsaufnahme und Statistik tatsächlicher supervisorischer Praxis und Angebote
- Verbesserung, z. B. was die Erreichbarkeit, Finanzierung oder Qualifizierung von Supervision angeht
- Entwicklung eines langfristigen Weiterbildungs- und Qualitätsmanagements für Supervision
- Ausbau der Netzwerkpflege durch Treffen mit Leitenden und SupervisorInnen, auch als Rückmeldefunktion im kirchlichen System
- Förderung der Leitungs-Supervision für Personen und Teams in haupt- und ehrenamtlicher Leitungsverantwortung
- Klärung der Supervision für privatrechtlich angestellte Mitarbeitende, Gespräche mit den Tarifparteien; exemplarische Angebote von Gruppensupervision
- Klärung der Supervision für ehrenamtlich Tätige (zusammen mit der Arbeitsstelle Ehrenamt) und Pilotprojekte der Supervision mit leitenden Ehrenamtlichen
- Anregung supervisorischer Praxis bzw. Erfahrung durch exemplarische Maßnahmen für ehrenamtlich und hauptamtlich Mitarbeitende und durch exemplarische supervisorische Begleitung/ Unterstützung in besonderen Situationen, die durch finanzielle Anreize (Honorarzuschüsse) unterstützt wird
- Öffentlichkeitsarbeit zur Vermittlung des gewandelten Supervisionsverständnisses und zur Werbung für Supervision.

Diese vorgeschlagenen Maßnahmen werden im *ausführlichen Bericht der PE-Projektgruppe* begründet und erläutert. Auch werden zuständige Gremien und Stellen benannt, bei denen für die Weiterentwicklung des Supervisionssystems in der Nordkirche die Verantwortung liegt.

(5 + 6) Altersgerechte Personalentwicklung in der Nordkirche

(Gesundheitsförderung + PE in den letzten Berufsjahren)

1. Ausgangslage

Unter demografischen Aspekten, aber auch durch die Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters ist das Thema „Altersgerechte Personalentwicklung“ in letzter Zeit zu einem regelrechten Trend-Thema geworden.

Zwischen März 2012 und April 2013 hat sich auf Initiative der Institutionsberatung eine Arbeitsgruppe mit dieser Thematik befasst und sie aus verschiedenen Blickrichtungen untersucht. Ihre Handlungsempfehlungen beziehen sich auf alle Berufsgruppen in der Kirche und alle kirchlichen Ebenen, teilweise auch auf Ehrenamtliche.

Abweichend von gängigen Definitionen, die den Beginn der (beruflichen) Altersphase bereits bei 45 Jahren sehen, hat die AG als ältere Beschäftigte Personen über 50 Jahre definiert. Die AG hat errechnet, dass zurzeit auf landeskirchlicher Ebene der Nordkirche 785 Personen in den Bereichen „Leitung und Verwaltung“ und „Hauptbereiche“ arbeiten (PastorInnen, KirchenbeamtInnen, privatrechtlich Beschäftigte). *Mehr als 60% von ihnen sind 50 Jahre und älter, mehr als ein Drittel ist älter als 56 Jahre.*

Sie alle bilden ein Potenzial in der Regel hochqualifizierter Mitarbeitender, die noch viele (bis zu 15!) aktive Berufsjahre vor sich haben. Ihre Motivation, ihr Engagement, ihre Qualifikation und ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern, muss ein wichtiges Anliegen von Personalentwicklung sein.

Beschäftigte über 50 Jahre zählen sich heutzutage selbst nicht zu den „Alten“ und haben noch zahlreiche Ansprüche und Erwartungen an die Qualität ihres (Arbeits-)Lebens. Dies betrifft ebenso die Beschäftigten in Kirchenkreisen und Gemeinden sowie das Engagement Ehrenamtlicher.

2. Perspektive: Altersgerechte Personalentwicklung

Die gezielte Steuerung von Berufsbiografien und die laufende Entdeckung und Förderung von Potenzialen der Mitarbeitenden könnte vor dem Hintergrund des zu erwartenden Fachkräftemangels künftig durchaus eine Erfolgsbedingung für kirchliche Personalarbeit sein.

Ein Ansatz, der allein auf „PE in den letzten Berufsjahren“ setzt, greift dabei allerdings zu kurz. Ohne Personalentwicklung in frühen und mittleren Berufsjahren würden spezielle Maßnahmen für ArbeitnehmerInnen über 50 Jahre nicht mehr wirklich „greifen“, weil sie zu spät kämen.

Stattdessen geht es um Personalentwicklung, die zwischen verschiedenen Altersgruppen differenziert: eine *altersgerechte* Personalentwicklung, die in langfristiger Perspektive auch schon die Förderung Jüngerer sowie Maßnahmen zur Vereinbarung von Familie und Beruf einschließt.

3. Spezifische Ansatzpunkte für Personalentwicklung älterer Beschäftigter

Speziell im Blick auf *ältere* Beschäftigte sieht die AG in der Nordkirche folgenden Handlungsbedarf:

3.1. Gesundheit fördern / Arbeitsplätze gesundheitsfördernd gestalten

- Für das Landeskirchenamt der Nordkirche und seine Außenstellen ist derzeit (2013) die Einrichtung eines sog. *Betrieblichen Gesundheitsmanagements* (BGM) geplant. Die Arbeitsgruppe begrüßt diesen Schritt und regt entsprechende Aktivitäten auch in anderen Bereichen der Kirche an. Sie empfiehlt dabei Konzepte und Modelle aus dem Bereich der Arbeitswissenschaften zu nutzen wie z.B. den sog. Workability Index (WAI).
- Nach dem Arbeitsschutzgesetz ist der Arbeitgeber verpflichtet, für jeden Typ von Arbeitsplatz eine *Gefährdungsbeurteilung* durchzuführen und ggfs. notwendige Maßnahmen zu ergreifen. Dabei geht es nicht nur um physische, sondern auch um psychische Belastungen (wie etwa Stress, Konflikte, Burnout) am Arbeitsplatz. Interindividuelle Unterschiede z.B. aufgrund von Alter und Geschlecht sind dabei zu berücksichtigen. Auf landeskirchlicher Ebene besonders in den Blick zu nehmen sind aus Sicht der AG auch wachsende Anforderungen etwa im Blick auf Arbeitsvolumen oder geforderte Mobilität im Raum der Nordkirche.
- Für privatrechtlich Beschäftigte und KirchenbeamtInnen, die von Burnout betroffen sind, sind passende Maßnahmen zur Begleitung und Gesundung zu entwickeln – analog zu den Angeboten für PastorInnen wie etwa *Recreatio*, Sabbatzeiten oder pastoralpsychologische Supervision.
- *Arbeitsplätze* müssen an die jeweilige individuelle Leistungsfähigkeit und – Bereitschaft von Beschäftigten angepasst sein – einschließlich der Möglichkeit für Ältere, inhaltliche bzw. fachliche Schwerpunkte in ihrer Arbeit bilden und die beruflichen Aufgaben in größtmöglicher Autonomie erledigen zu können.
- Generell regt die Arbeitsgruppe eine Erhebung bzw. Auswertung von *Krankenstatistiken* an. Auch eine gezielte Auswertung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements verspricht hier wichtige Informationen.

3.2. Anders auf das Altern schauen

- Es ist ein Kennzeichen einer entwickelten kirchlicher Organisationskultur, sich innerhalb der Kirche mit *Fragen der biografischen Entwicklung und des Älterwerdens* zu beschäftigen und zu den Fragen des Alterns und der Beziehungen zwischen verschiedenen Altersgruppen in der Kirche einen lebendigen Diskurs zu führen.
- Unter anderem geht es um eine bewusste Absage an das sog. „Defizitmodell“ des Alterns, um eine deutliche *Konzentration auf die Potenziale älterer Beschäftigter* und ihre Förderung. Ältere Beschäftigte brauchen die Sicherheit: Ich darf im Alter anders arbeiten, es sind damit weder Tabus noch Stigmatisierungen verbunden! Erfahrungswissen wird geachtet und nicht gegen neue Denkweisen ausgespielt!
- Bei der Verbreitung neuer Sicht- und Denkweisen zum Thema Altern kommt *Vorgesetzten eine Schlüsselrolle* zu. Entsprechende Fortbildungen können bei der Sensibilisierung für diese Aufgabe helfen. Einen guten Ansatzpunkt liefern auch Jahresgespräche, sofern sie einige alternerspezifische Fragen enthalten.
- Zum Thema Organisationskultur gehört auch ein reflektierter Umgang mit der Tatsache, dass *jüngere und ältere Menschen häufig unterschiedliche Bedürfnisse* im Blick auf Zeit, Arbeitstempo, Erreichbarkeit, Erholungspausen, Lernformen usw. haben und ihre Aufgaben mit unterschiedlichem Verständnis hinsichtlich Tempo, Gründlichkeit, Routine usw. erledigen.

3.3. Übergänge strukturell erleichtern

- *Der Transfer von Wissen und Erfahrung zwischen verschiedenen Altersgruppen* ist eine Aufgabe von großer Bedeutung für die Kirche wie für jede Organisation – Modelle eines organisierten Wissenstransfers könnten helfen, den Erfahrungsschatz der Älteren mit BerufseinsteigerInnen zu teilen.
- In erster Linie unter Gesundheitsaspekten hält die AG die Einführung *alternsgerechter Arbeitszeitmodelle* für notwendig – einschließlich der Möglichkeit für ältere Beschäftigte *aller* Berufsgruppen, in einem geregelten Ausmaß Auszeiten oder Sabbaticals nehmen zu können. Die AG schlägt den Tarifparteien vor, auch über zusätzlichen gesetzlichen Urlaub für Beschäftigte ab 55 Jahren nachzudenken.
- Hilfreich für ältere Beschäftigte wären Angebote zur Unterstützung bei den *Planungen für den Ruhestand* und zur Begleitung beim Übergang in den Ruhestand - einschließlich der Residenz- / Wohnungsfrage für Pastorinnen und Pastoren.
- Interessen, Fähigkeiten und Kompetenzen, fachliche Spezialisierungen oder besondere „Verwendungsmöglichkeiten“ von Beschäftigten verändern sich im Laufe eines Berufslebens aus vielfältigen Gründen und können oftmals einen *Stellen- und Tätigkeitswechsel* angezeigt sein lassen. Auch im Kontext aktiver Gestaltung von „Berufsbiografien“, in der gemeinsamen Verantwortung für „*Beschäftigungsfähigkeit*“ kann ein Stellenwechsel aus Sicht der Personalentwicklung wichtig sein.

In der Praxis wird ein Tätigkeitswechsel insbesondere für privatrechtlich Beschäftigte aktuell erschwert durch Intransparenz des kirchlichen Stellenmarkts, mangelnde Anerkennung von Berufsausbildungen in und zwischen verschiedenen Anstellungsträgern, durch befristete Stellenangebote, das Verlangen erneuter Probezeiten sowie durch mögliche Einkommensverluste durch niedrigere Eingruppierung oder durch andere tarifliche Geltungsbereiche. Nicht alle diese Aspekte liegen in der Zuständigkeit der verfassten Kirche, dennoch könnten u.U. durch kirchliche Willensbildungsprozesse entsprechende Bewegungen bei den Tarifparteien angestoßen werden, um Wechselmöglichkeiten für alle kirchlichen Beschäftigten zu erleichtern. Entsprechend ist für Pastorinnen und Pastoren eine Begleitung bei der Planung von Stellenwechseln hilfreich.

(7) Personalbedarfsplanung und Personalberatung

1. Einleitung

Im Hintergrund steht eine ältere Überlegung zur Einrichtung einer Personalberatung für hauptamtliche Mitarbeitende der Landeskirche. Der drohende und z. T. schon aktuelle Fachkräftemangel in manchen Bereichen macht Überlegungen zur Attraktivität kirchlicher Berufe dringlich. Klare Stellen-, Rollen- und Kompetenzen-Beschreibungen können ebenso wie Perspektiven für die berufsbiografische Entwicklung und begleitende Personalberatung für die Erhaltung und Gewinnung einer qualifizierten Mitarbeiterschaft dienlich sein. Dabei ist die Vielzahl kirchlicher Anstellungsträger mit der einhergehenden Schnittstellenproblematik für personalentwicklerische Bemühungen eine besondere Herausforderung.

Personalentwicklung – so ist es im Rahmenkonzept Personalentwicklung vom September 2011 beschrieben – ist für eine langfristige Ausrichtung auf vorhandene Personal-Informationen angewiesen, etwa zu besonderen Qualifikationen und Interessen, zu Laufbahnwünschen und Wechselwilligkeit, um eine vorausschauende Personalplanung und -entwicklung für PastorInnen und KirchenbeamtInnen und für die privatrechtlich Beschäftigten zu ermöglichen. Dieses ist eng zu verbinden mit einer angemessenen Personalberatung für alle Beschäftigten.

2. Personalbedarfsplanung

Der Aufbau eines auch mit personalentwicklerisch interessanten Informationen ausgestatteten Personalsystems ist, aus Sicht der Institutionsberatung, für die Pastorinnen und Pastoren eine Aufgabe des Dezernats P, für die KirchenbeamtInnen und privatrechtlich Beschäftigten des Dezernats DAR.

Mit dem Personalkostenbudget ist in der Nordkirche ein komplexes Erfassungs- und Abrechnungssystem vorhanden, um eine angemessene pfarramtliche Versorgung sicherzustellen. Es werden nicht individuelle Personalkosten, sondern ein Mittelwert umgelegt und es werden für die Kirchenkreise Mindestzahlen von Pfarrstellen festgestellt, bei dessen Unterschreitung eine Ergänzungsumlage erhoben wird.

Zu den Planungen für den künftigen Personalbedarf an Pastorinnen und Pastoren gehören auch die landeskirchlichen Maßnahmen zur Zulassung zum Vikariat, zur Zulassung in den PastorInnendienst sowie die Maßnahmen zur Gewinnung theologischen Nachwuchses. Institutionsberatung und Dezernat P arbeiten insbesondere bei der Gestaltung der Bewerbungsverfahren vor dem Vikariat eng zusammen.

Im Landeskirchenamt verfügen a) das Dezernat KH – im Wesentlichen für die PastorInnen – und b) das Dezernat L – für landeskirchliche MitarbeiterInnen – über Informationen zu beantragten, bewilligten und abgeschlossenen Fortbildungen.

Für das Landeskirchenamt und für die Hauptbereiche sind im Rahmen der Nordkirchenfusion von der Gemeinsamen Kirchenleitung Strukturpläne erarbeitet und beschlossen worden, die sich als Grundlage für eine weitere Personalbedarfsplanung eignen.

Der zurzeit aktuelle Stand der Personalsituation ist als Stellenplan im Haushalt der Nordkirche für das Haushaltsjahr 2013 (Vorlage Landessynode 21.2.2013) dargestellt; jährlich wird der Stellenplan im Zuge der Haushaltsberatungen in der Synode aktualisiert und zur Abstimmung gebracht.

Zur Vereinfachung einer automatisierten Personaldatenerhebung der verschiedenen Ebenen der Nordkirche ist eine Weiterentwicklung der Personalverwaltungsprogramme (z.Zt.: „Kidicap“ für die Personalabrechnung) in Arbeit.

Ein IT-Gesamtkonzept ist anzustreben, das auch Faktoren wie z.B. Altersstruktur, Geschlechterverteilung und Qualifikationen der Beschäftigten berücksichtigt. Dabei können Erfahrungen aus den Kirchenkreisen einbezogen werden, insbesondere die ersten Erfahrungen mit dem sogenannten „Kidicap-Plus“ des Kirchenkreises Hamburg-Ost.

3. Personalberatung

Auf der landeskirchlichen Ebene findet Personalberatung für PastorInnen und Pastoren im Wesentlichen im Dezernat P statt.

Mit der Gründung der Nordkirche gibt es jetzt mit dem Dezernat DAR einen Ansprechpartner für die Gruppe der privatrechtlich Angestellten und für die KirchenbeamtInnen.

Weitere Zuständigkeiten für Personalberatung liegen bei allen Führungskräften und auch beim Pastoralkolleg (z.B. FEA), bei den Hauptbereichen (z.B. Qualifizierung der gemeindebezogenen Dienste, HB1) und beim Dezernat L (Aus- und Fortbildung für landeskirchliche Mitarbeitende).

Personalberatung wird auch in Anspruch genommen bei der Institutionsberatung. Supervision, Beratung und Stellenvermittlung sind Arbeitsfelder, in denen anteilig oder implizit auch Personalberatung stattfindet.

Nach unserer Einschätzung sollte in den nächsten Jahren verstärkt in Angebote zur Entlastung, Orientierung, Förderung und Beratung von Mitarbeitenden investiert werden – sei es in Form gesundheitsfördernder Maßnahmen, berufsbiografisch spezifischer Entlastungsmöglichkeiten (Familienphase, Erwerbsphase ab 55 Jahren usw.) und eben in Angebote der *Personalberatung*. Hierfür sind aus unserer Sicht die vorhandenen Möglichkeiten zu nutzen, teilweise jedoch auch neue Kapazitäten zu ergänzen.

Bei der Weiterentwicklung der Personalberatung sollten die beteiligten Stellen im Landeskirchenamt, insbesondere die Dezernate DAR und L, die Hauptbereichsleitungen und die Institutionsberatung gemeinsam an diesen Fragen weiter arbeiten, etwa in einer Arbeitsgruppe. Erfahrungen der Kirchenkreise und anderer Landeskirchen sind dabei sinnvoll einzubeziehen.

Eine professionelle kirchliche Personalberatung sollte über ein hohes Maß an fachlicher und kommunikativer Kompetenz verfügen, z. B. über:

- Institutionelle Kenntnis der Landeskirche
- Kenntnisse über Bedingungen von Personalberatung im Rahmen von Anstellungsverhältnissen und Tarifverträgen
- Überblick über sämtliche Stellen der Landeskirche
- Fachliche Kenntnisse über die einzelnen beruflichen Kompetenzen und Tätigkeiten in den landeskirchlichen Stellen
- Fähigkeit zur persönlichen Beratung, z. B. Klärung der persönlichen Motivation, der Kontexte, der Konfliktlagen, der möglichen Burnout-Affinität
- Fähigkeit zur Entwicklung berufsbiografischer Perspektiven
- Kompetenzen in Eignungsdiagnostik und Potenzialerhebung
- Fähigkeit zur Koordination von Gremien und Arbeitsstellen und zur Moderation von Abstimmungs- und Entwicklungsprozessen.

Wie auch immer eine solche Arbeit ausgestaltet, wo auch immer sie angesiedelt wird - in jedem Fall entsteht ein Schnittstellenthema: woher hat die Personalberatung das Wissen über das System Landeskirche und über die Stellenlage? Wie kooperiert oder konkurriert die Personalberatung mit der Personalverwaltung und anderen Stellen, an denen (indirekt oder anteilig) auch Beratung geschieht?

(8) Evangelische Spiritualität

1. Anlässe, Motivation – warum „Spiritualität“ als PE-Thema?

Kirche als „Tendenzbetrieb“ macht ihren Mitarbeiter/innen bestimmte Voraussetzungen (z. B. Kirchenmitgliedschaft) und trägt darum Fürsorge dafür, dass diese Voraussetzungen intellektuell und emotional entwickelt werden können – als Angebot zur Auseinandersetzung mit der persönlichen Spiritualität und zum Kennenlernen von Kirche und ihren theologischen Grundlagen.

Dafür gibt es ein Interesse auf Seiten der Organisation:

Die Mitarbeiter/innen sollten ein Mindestmaß an religiöser Bildung, kirchenspezifischem Wissen und theologischem Verständnis haben als Teil ihrer Grundqualifikation.

Die Mitarbeiter/innen sollen die Möglichkeit haben, ihren Glauben zu leben, zu üben und zu reflektieren: eine Frage der Organisationskultur in den kirchlichen Einrichtungen.

Es gibt das entsprechende Interesse auf Seiten der Mitarbeiter/innen:

ein Interesse an kirchlichen Kenntnissen und theologischer Bildung,

ein Interesse an gelebter Spiritualität und geistlicher Gemeinschaft auch im Beruf.

2. Bestandsaufnahme – was gibt es, was hat es schon gegeben?

Mitarbeitende der Nordkirche haben vielfältige Möglichkeiten, ihrem Interesse an Glauben, Theologie und Kirche nachzugehen. Beispielsweise seien genannt:

Religionspädagogische Zusatzausbildung im Kita-Bereich durch den Fachverband VEK; Langzeitfortbildung Feministische Theologie; Ökumenisches Lernen ZMÖ; Theologie für Nichttheologen – multiprofessionelles Team, vielfältige Teilnahme; Prädikanten-Ausbildung; Elementarkurs Theologie im Gottesdienst, 1 ½ Jahre sonnabends; Diakonie-Ost: eigene Glaubenskurse für Mitarbeiter/innen; Theologische Fortbildung für kirchliche Mitarbeiter/innen im CJK; Ausbildung in Geistlicher Begleitung; Kurs (einjährig) Kirche und Diakonie für Gemeindeglieder (Rauhes Haus, Stückroth); Spezifische Angebote im Pflegebereich (Diakonie); Rüstzeiten für Küster/innen; Zusatzausbildung 2 Wochen Einführung in den Küsterberuf (KDA-Erbe); KK-Angebote für ehrenamtliche Küster/innen; Fortbildungen für Gemeinde-Sekretärinnen: Information, Fachspezifisches, Kontaktschulung, Bibelarbeiten, Gemeinschaft; Fortbildungen für Pröpste- und Bischofs-Sekretärinnen (dito); Langzeitfortbildung Feministische Theologie (Frauenwerk).

Ein Orientierungshilfe ist dabei auch die „Landkarte Spiritualität“, in der alle spezifischen Angebote der Nordkirche enthalten sind. U. a. sind darin beschrieben:

- Oasentage (Gemeindedienst)
- Gezeiten (Breklum)
- Pilgerarbeit KK HH-Ost
- Pilgern an der Ostsee
- Tage der Stille
- Einkehrfreizeiten
- Pilgern und Fasten

3. Rahmenbedingungen – welche Voraussetzungen sind nötig?

Es mangelt nicht an Gelegenheiten, wohl aber müssen die institutionellen Voraussetzungen für die Teilnahme an den einschlägigen Angeboten geklärt werden:

- Es bedarf der politischen Anerkennung: Veranstaltungen zum Thema „(Evangelische) Spiritualität“ müssen als Fortbildungen im Rahmen des Mitarbeiterfortbildungsgesetzes anerkannt sein. Die Fortbildungsrichtlinien sind daraufhin zu überprüfen, ob Veranstaltungen zur Spiritualität darin enthalten sind – oder ob die Richtlinien entsprechend modifiziert werden müssten.
- Eine Woche Fortbildungsurlaub für jede/n Mitarbeiter/in ist dienstrechtlich bzw. tarifvertraglich geregelt. Für die Organisationskultur ist die Dienstbefreiung für die Teilnahme auch an Angeboten zum spirituellen Leben, die in der Arbeitszeit liegen, wichtig – dafür bedarf es einer Absprache mit den Vorgesetzten, Dezernenten, HB- bzw. AB-Leiter/innen .
- Sinnvoll ist eine Vernetzung der Initiativen und Angebote durch den Hauptbereich Gottesdienst und Gemeinde (3); durch eine gute Publikation können sie zugänglich gehalten werden.

4. Impulse – was wäre jetzt sinnvoll zu tun?

- Es bedarf der Zusammenarbeit der Anbieter von Angeboten zu Glauben – Theologie – Kirche.
- Es braucht ein neues Angebotsheft für den Themenbereich Spiritualität, theologische Fortbildung, Kirchenkunde – eine Broschüre für die individuelle Wahl von Angeboten.
- Bestehende „Glaubenskurse“ (EKD) können im Hinblick auf Zielgruppen modifiziert (oder auch direkt angewandt/umgesetzt) werden.
- Da, wo Zielgruppen existieren (z. B. Mitarbeiter/innen in der Verwaltung) mit entsprechender „Nachfrage“ und Beauftragung, können Einrichtungen/Teams Veranstaltungen/Kurse für sie entwickeln, die jeweils spezifisch sind.
- Entwicklung „geschlossener“ Angebote: Dezernate, Hauptbereiche usw. können Kurse mit fester Anmeldung für ihren Bereich, zu bestimmten Themen in Auftrag geben.

5. Kooperation – wer kann für eine solche Zusammenarbeit der Anbieter gewonnen werden?

Eine Reihe von nordkirchlichen Einrichtungen steht für das Angebot und/oder die Entwicklung von Veranstaltungen und Fortbildungen im Bereich Spiritualität bereit:

Gemeindedienst (HB 3) – Ökumene: Pfarrstelle ökumenische Spiritualität in Breklum, Ökumene-Stellen in den Kirchenkreisen, Angebote von Nordkirche-weltweit – Frauenwerk, Frauenwerke der Kirchenkreise – Evangelische Akademie(n) – 3F+ KK HH-Ost – Seelsorgetagung für Ehrenamtliche (HB 2 – PPI) – Arbeitsstelle Ehrenamt (in spe) – Häuser der Stille – Viele Pastor/innen können Multiplikator/innen sein, sie warten darauf, angesprochen zu werden – Netzwerk Evangelische Spiritualität, AG-Homepage, freie Angebote – Netzwerk Geistliche Begleitung (Ansverus-Haus).