



Dem Aufbruch dienen

Personen und ihre Kompetenzen im Bistum Magdeburg

1. EINLEITUNG

1.1. Geistliche Grundlagen

Alle Getauften werden „durch die Wiedergeburt und die Salbung mit dem Heiligen Geist zu einem geistigen Bau und einem heiligen Priestertum geweiht...“ (nach LG 10/1; vgl. auch 1 Petr 2,9). Sie sind also von Gott in gleicher Weise gewürdigt und berufen und haben daher Anteil an den Grundvollzügen der Kirche.

Diese Grundberufung verdichtet sich in besonderen Berufungen, Gaben, Fähigkeiten und Diensten Einzelner für alle. Deshalb erfordert der im Pastoralen Zukunftsgespräch gemeinte Aufbruch eine Entfaltung solcher Gaben und Aufgaben Gottes in konkreten Menschen und einen ihnen gemäßen Einsatz.

1.2. Herausforderungen

Wenn wir uns im Bistum Magdeburg auf der Basis des Evangeliums den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen stellen und im Sinne des Leitbildes neu ausrichten wollen, genügt es nicht, die Aufgabenschwerpunkte neu zu bestimmen und die Strukturen und Abläufe im Bistum neu zu ordnen.

Die beobachtbaren gesellschaftlichen und kirchlichen Veränderungen und die hierauf bezogene Neuausrichtung des Bistums erfordern von den Mitarbeitern/innen veränderte Handlungsstrategien und Vorgehensweisen. Wenn die Neuausrichtung zu nachhaltigen Veränderungen führen soll, müssen diejenigen, die sie betreiben und tragen, ihre Kompetenzen weiterentwickeln und erweitern.

Die Verantwortlichen im Bistum sind gefordert, für ein motivierendes und produktives Arbeitsklima Sorge zu tragen, in dem die Mitarbeiter/innen ihre Handlungskompetenzen gut entfalten können. Hierzu gehören eine an den Anforderungen und den Ressourcen ausgerichtete, systematische und transparente *Personalplanung*, eine effektive *Personalgewinnung* und eine qualifizierte *Personalentwicklung*.¹

Der angestrebte Aufbruch braucht vom Geist des Evangeliums bewegte Menschen,

- die motiviert sind, diesen Weg zu gehen,
- die bereit sind, neu zu lernen und sich selbst zu verändern,
- die in der Lage sind, die notwendigen Veränderungen im Miteinander aktiv zu gestalten,
- die kompetent sind, andere Menschen auf diesem Weg zu führen,
- die Konflikte offen und konstruktiv im Miteinander angehen und lösen.

Im PZG-Dokument Leitbild haben wir dazu als Auftrag formuliert:

- „Ein kooperativer Leitungsstil muss sich weiter entwickeln. Die Herausbildung einer Leitungskultur, geprägt von Teamfähigkeit, Transparenz und Beteiligung der betroffenen Personen, ist erforderlich.“

¹ Zur Erläuterung der verwendeten Begriffe vgl. Anhang.

- „Eine professionelle Fort- und Weiterbildung muss selbstverständlich werden“ und nachprüfbar sein. „Entsprechende Angebote müssen auch für Ehrenamtliche unterbreitet werden.“
- „Die verschiedenen Berufungen und Ämter im gemeinsamen Priestertum und im ordinierten Dienst bedürfen gegenseitiger Achtung und Anerkennung. Qualifikationen, die der Fähigkeit zur Zusammenarbeit dienen, sind zu fördern.“²

Der folgende Text hat vornehmlich den Bereich der Gemeindepastoral im Blick. An einigen Stellen werden auch andere Bereiche (z.B. Caritas und Schule) angesprochen. Vorgehen ist, dass die getroffenen Festlegungen nach und nach auf alle Bereiche des Bistums ausgeweitet werden.

2. GEGEBENHEITEN DER PERSONALSITUATION

2.1. Die beteiligten Personen

An den Aufgaben des Bistums sind Personen in ihren je eigenen Charismen, Beauftragungen und Berufungen beteiligt. Ihre konkreten Arbeitsfelder dienen dem Sendungsauftrag der Kirche.

- Ehrenamtliche Dienste
Sie werden von getauften und gefirmten Christen in der Mitarbeit und Mitverantwortung in den pastoralen Räten, Gruppen, Gemeinschaften und Verbänden im Bistum wahrgenommen.
Dazu kommen vielfältige Dienste im liturgischen, katechetischen, caritativen, sozialen und Bildungsbereich, in der Verwaltung und in der Öffentlichkeitsarbeit.
- Nebenberufliche Dienste
Sie werden von einigen Gemeindemitgliedern wahrgenommen (z.B. Pfarrsekretärinnen, Organisten und Rendanten). Je nach Umfang ihrer Tätigkeit und ihrer entsprechenden Präsenz im Gemeindeleben sind sie oft wichtige Ansprechpartner für die Gemeindemitglieder.
- Hauptberufliche Dienste
Personen im Hauptberuf sind durch Dienstverträge für bestimmte Tätigkeiten angestellt.
 - Vielfältige kirchliche Aufgaben werden von ihnen übernommen, z. B.
 - auf Gemeindeebene: von Pfarrsekretärinnen, Kirchenmusikern, technischem Personal,
 - im caritativen Bereich: von Sozialarbeiter/innen, Mitarbeiter/innen von Sozialstationen, Mitarbeiter/innen der Caritas und ihrer Einrichtungen,
 - in Einrichtungen, die sich in kirchlicher Trägerschaft befinden: von Erzieher/innen in Kindertagesstätten, Lehrer/innen,
 - von Mitarbeiter/innen im Bischöflichen Ordinariat.
 Sie sind oft wichtige Ansprechpartner in den Gemeinden und kirchlichen Einrichtungen.
 - Gemeindereferenten/innen
Sie stellen sich aufgrund von Taufe und Firmung sowie ihrer theologischen Ausbildung im hauptberuflichen pastoralen Dienst zur Verfügung. Sie unterstützen das Tun

² PZG-Dokument Der Hoffnung Raum geben – Ein Leitbild, S. 5 und 8.

der Gemeinden in den Grundvollzügen Verkündigung, Gottesdienst und Diakonie/Caritas. Für diesen Dienst sind sie vom Bischof gesendet und üben ihn in seinem Auftrag – unter Leitung des jeweils zuständigen Pfarrers - aus.

- **Ständige Diakone**

Sie nehmen aufgrund der sakramentalen Weihe am kirchlichen Amt in den drei Grundvollzügen teil. In der Gemeinde sind sie unter der Leitung des Pfarrers haupt- oder nebenberuflich tätig. Ihre spezielle Aufgabe liegt in der Sorge für den diakonischen Auftrag der Gemeinde.

- **Priester**

Sie sind berufen, Jesus Christus, den Herrn und Hirten der Kirche und jeder Gemeinde, in seiner Sendung darzustellen. Dazu sind sie durch die sakramentale Weihe bestellt. Sie werden vom Ortsbischof, den sie in der Gemeinde vertreten, gesendet. Diesen Hirtendienst Jesu Christi vollziehen sie vor allem in der Verkündigung, in der Feier der Liturgie, in der Sorge um die Armen und im Dienst an der Einheit der Gemeinde mit Jesus Christus und der Gesamtkirche und ihrer Glieder untereinander.

Als Pfarrer leiten sie die ihnen vom Bischof übertragene Pfarrei.³

2.2. Statistische Fakten

- Im Jahr 2002 gab das Bistum die Zahl der Katholiken mit 163.127 in 186 Seelsorgestellen an.
- Im Jahr 2002 waren im Bistum Magdeburg 147 **Priester** im aktiven Dienst, darunter 26 Ordenspriester. Bisher sind keine ausländischen Priester im Bistum tätig. Von den 147 Priestern sind 19 über 70 Jahre alt, 48 im Alter zwischen 60 und 70 Jahren.
Unter Berücksichtigung der zu erwartenden Priesterweihen kann in 10 Jahren mit einer Anzahl von ca. 85 Priestern gerechnet werden.
- Daneben waren 2002 im Bistum 24 Ständige **Diakone** hauptamtlich im Dienst. Davon sind 12 über 55 Jahre alt, d.h., dass in 10 Jahren 12 Diakone bereits im Rentenalter sind.
Derzeit sind fünf Männer in der Ausbildung zum Ständigen Diakon.
- 59 **Gemeindereferent/innen** waren 2002 im Bistum tätig. Von ihnen sind 12 über 55 Jahre alt und werden in 10 Jahren nicht mehr im Dienst sein. Dementsprechend dürften dann insgesamt ca. 50 Gemeindereferent/innen in der Pastoral wirken.
- In verschiedenen Gemeinden des Bistums sind 10 **Kirchenmusiker/innen** (zu 70 %) hauptberuflich angestellt.
- In verschiedenen pastoralen Aufgaben sind 7 **Ordensschwestern** und 5 **Ordensbrüder** tätig.
- In einigen Gemeinden gibt es **Hausmeister**, **Pfarrsekretärinnen** oder **Rendant/innen** bzw. **Mitarbeiter/innen**, die auf ABM- bzw. SAM-Basis befristet angestellt wurden.⁴
- In den 10 Dekanaten des Bistums Magdeburg ist mindestens je ein/e **Sozialarbeiter/in** eingesetzt, der/die die pastorale Arbeit der Gemeinden im diakonischen Bereich unterstützt.
- Es wirken 17 **Beraterinnen** in der Ehe-, Familien-, Lebensberatung und in der Erziehungsberatung sowie in der Schwangeren- und Schwangerschaftskonfliktberatung mit.
- Im **Bischöflichen Ordinariat** sind insgesamt 67 Mitarbeiter/innen tätig.

³ Vgl. Der pastorale Dienst in der Gemeinde. Die deutschen Bischöfe, Nr. 54, Bonn 1995, 13-15.

⁴ Vgl. Anm. 1.

- Zu den 229 **Diensten und Einrichtungen der Caritas** des Bistums gehören 3870 hauptberufliche Mitarbeiter/innen.
 - In den 31 **katholischen Kindergärten** sind 240 Mitarbeiter/innen tätig.
 - In den **katholischen Gymnasien und Grundschulen** wirken 222 Lehrer/innen im Auftrag des Bistums Magdeburg. **An staatlichen Schulen** arbeiten 101 Lehrer/innen mit missio canonica.
 - Neben den hauptberuflich tätigen kirchlichen Mitarbeitern sind eine Vielzahl von Frauen und Männern **in allen Bereichen** ehrenamtlich tätig. Unter ihnen sind etwa 200 Diakonatsshelfer/innen.
- Eine präzise Statistik für alle Ehrenamtlichen existiert jedoch bislang noch nicht.

2.3. Besondere Aspekte im pastoralen Bereich

Im Bereich der hauptberuflich in der Pastoral Tätigen gibt es drei Berufsbilder: Priester, Diakone und Gemeindereferenten/innen; gegebenenfalls zählt demnächst ein Teil der Kirchenmusiker ebenfalls dazu.

Im Bereich der Ehrenamtlichen sind sehr viele Jugendliche und Erwachsene engagiert. Viele von ihnen sind an einer Qualifizierung für ihre Tätigkeit interessiert.

Der Diaspora-Situation mit ihren kleinen Zahlen entsprechend, ist bei Ehrenamtlichen und hauptberuflich Tätigen eine gewisse Familiarität im Umgang miteinander zu erfahren. Dies zeigt sich als Stärke, wo dementsprechend „kurze Wege“ die Personen verbinden, hingegen als Schwäche, wo das Miteinander an Professionalität zu wünschen übrig lässt.

Für den Beruf des Priesters und der Gemeindereferentin / des Gemeindereferenten finden sich seit Jahren nur wenige Kandidaten/innen.

Die Anzahl der Vikarsstellen wurde dementsprechend deutlich verringert.

Die uns in der Seelsorge unterstützenden Klöster und Ordensniederlassungen im Bistum Magdeburg sind teilweise in größere Entscheidungszusammenhänge ihrer Orden eingebunden. Ihr Einsatz ist deshalb seitens des Bistums nur begrenzt planbar.

Der Dienst der Diakone ist unterschiedlich ausgeprägt. Nicht wenige nehmen Aufgaben eines Gemeindeleiters wahr.

Das Berufsbild des/r Gemeindereferenten/in hat sich im Verlauf der vergangenen Jahre, insbesondere seit der politischen Wende, verändert. Viele Gemeindereferent/innen sind heute stärker als in vergangenen Jahrzehnten daran interessiert, eigenverantwortlich zu arbeiten.

3. ZIELE

Wir wagen den Aufbruch:

Missionarische Pastoral braucht ein neues Denken, erweiterte Handlungskompetenzen und eine veränderte Kultur der Zusammenarbeit. Personalmanagement und Personalentwicklung im Bistum Magdeburg sollen die Beteiligten für den erhofften Aufbruch und die hierfür erforderliche neue Kultur der Zusammenarbeit motivieren und befähigen.

3.1. Ziele im Bereich der Kultur von Kommunikation, Kooperation und Leitung

Entsprechend den Aussagen im Leitbild (vgl. unter 1. Einleitung im vorliegenden Text) erwachsen **Anforderungen an die Kooperation und die Leitungstätigkeit.**

Das Priestertum des Dienstes (d.h. das Weihepriestertum) unterstützt das gemeinsame Priestertum (d.h. das Priestertum aller Getauften) darin, seiner Aufgabe gerecht zu werden

(LG 10/2). Wenn allen Christen Zutrauen und Vertrauen in ein verantwortlich gelebtes Glaubenszeugnis gebührt und den Gemeinden zunehmend Verantwortung für das Leben und die Seelsorge übertragen wird, dann ist dies – bei aller Vielfalt und Verschiedenheit – eine Bereicherung und die Chance für die Kirche im Bistum Magdeburg. Die Verantwortung, dass dies möglich wird und geschieht, liegt in der Hand der Leitungskräfte, insbesondere der Pfarrer und der hauptamtlichen kirchlichen Mitarbeiter/innen.

Aus gesamtkirchlicher und persönlicher Erfahrung ist uns klar: je intensiver das Miteinander zwischen den Haupt- und Ehrenamtlichen ist, um so größer kann die Hoffnung auf eine geistliche Fruchtbarkeit des pastoralen Tuns sein.

3.1.1. Anforderungen an die Kooperation

Die neue Kultur der Zusammenarbeit soll gekennzeichnet sein durch

- offene und direkte Kommunikation unter den Beteiligten,
- Transparenz und Verbindlichkeit von Zielen, Aufgaben, Entscheidungen, Vereinbarungen usw.,
- adäquate und regelmäßige Information der Beteiligten und Betroffenen,
- Beteiligung Betroffener an Problemwahrnehmungen und Lösungswegen,
- Vorrang der Selbstorganisation und Subsidiarität,
- Sicherstellung professioneller Standards hinsichtlich der Effizienz und Qualität der Arbeit, z.B. in der Konferenzkultur (Arbeit mit Tagesordnung, Protokoll und zielstrebigem Moderation), bei der Finanzplanung und -rechnungslegung, im Bereich der elektronischen Datenverarbeitung,
- angemessenen Umgang mit Konflikten,
- Durchsetzung von Gender-Mainstreaming.

3.1.2. Anforderungen an die Leitung

Die Leitungsfunktion umfasst die Bereiche Mitarbeiterführung, Aufgabenplanung/-orientierung und Koordination/Organisation. Die **Personen in Leitungsfunktion** sind die hauptberuflichen pastoralen Mitarbeiter/innen sowie der Kirchenvorstand und der Pfarrgemeinderat. Darüber hinaus können ehrenamtliche Mitarbeiter/innen per Delegation Leitungsfunktion in Teilbereichen übernehmen. Die Leitungsfunktion ist gebündelt in der Person des Gemeindeleiters. Er trägt die Gesamtverantwortung für die Pastoral vor Ort gegenüber dem Bischof und gegenüber der Gemeinde. Er ist den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern gegenüber weisungsbefugt. Er koordiniert die Arbeit der haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen per Delegation bzw. Kontrakt mit Zielvereinbarungen.⁵

Die Rolle des Gemeindeleiters ist kirchenrechtlich dem Pfarrer zugeordnet. In Ausnahmefällen sieht das Kirchenrecht andere Lösungsmöglichkeiten vor. Im Bistum Magdeburg kann die Gemeindeleitung bei linearer Fortsetzung des gegenwärtigen Trends auf absehbare Zeit durch einen Pfarrer wahrgenommen werden, sofern die beschriebenen Veränderungen im Zuschnitt der zukünftigen Gemeindeverbünde und Pfarreien vorgenommen werden.

Die Leitungstätigkeit soll zukünftig gekennzeichnet sein durch:

- Einen kooperativen Führungsstil im Sinne der neuen Kultur der Kooperation,
- einen partnerschaftlichen und verbindlichen Umgang der Führungskräfte untereinander,
- die Einbeziehung der Führungskräfte in grundlegende Entscheidungen des Bistums,
- klare Zuständigkeiten und präzise Beauftragungen,
- regelmäßige Mitarbeitergespräche und die Einbeziehung einer Mitarbeitervertretung,

⁵ Vgl. im Anhang die Begriffserklärungen zu Delegation, Kontrakt und Zielvereinbarung.

- regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung von Zielvereinbarungen⁶,
- einen angemessenen, geregelten und transparenten Umgang mit Beschwerden und Konflikten.

3.2. Ziele im Bereich der Schlüsselkompetenzen

Zu den Schlüsselkompetenzen gehören personale Kompetenz, spirituelle, soziale und fachliche Kompetenz.

Schlüsselkompetenzen werden auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlichen Zusammenhängen erworben. Familie und Arbeitswelt sind hierbei besonders wirksame Lernfelder. Viele Christen bringen wichtige Voraussetzungen bereits mit, andere müssen sich für die Aufgaben qualifizieren. Das Bistum sorgt dafür, dass die Menschen, die Verantwortung übernehmen, entsprechend unterstützt und qualifiziert werden.

3.2.1. Personale Kompetenz

Personale Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, in unterschiedlichen Zusammenhängen auf der Basis grundlegender Werte und Haltungen, in Übereinstimmung mit sich selbst, bewusst und reflektiert zu handeln.

Zu den wichtigsten personalen Kompetenzen zählen:

- Vergewisserung über die eigenen grundlegenden Werte und Haltungen,
- Verantwortung für sich selbst und die eigene Zukunft zu übernehmen,
- lebenslang zu lernen und Veränderungen konkret anzugehen,
- adäquater Umgang mit den eigenen Ressourcen und die Fähigkeit, Grenzen zu ziehen.

3.2.2. Spirituelle Kompetenz

Spirituelle Kompetenz stellt eine Entfaltung der personalen Kompetenz dar. Dabei geht es um die authentische gläubige Existenz.

Zu den wichtigsten spirituellen Kompetenzen zählen:

- spirituelle Bildung und Entwicklung einer persönlichen Spiritualität,
- Fähigkeit zum glaubwürdigen Zeugnis und sichtbares Engagement für den christlichen Glauben,
- Artikulationsfähigkeit, d.h., zu Gott sowie von Gott und den eigenen Gotteserfahrungen verständlich sprechen können.

3.2.3. Soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen sozialen Bezügen orientieren und adäquat, d.h. in Einklang mit den Kontaktpartnern und dem zugrunde liegenden Auftrag, verhalten zu können.

Zu den wichtigsten sozialen Kompetenzen zählen:

- Kommunikationsfähigkeit, Gesprächsbereitschaft und Einfühlungsvermögen,
- Rollenverständnis und Rollenflexibilität,
- Kooperations- und Teamfähigkeit,
- Kritik- und Konfliktfähigkeit.

3.2.4. Fachliche Kompetenz

Fachliche Kompetenz meint die Fähigkeit, die Ergebnisse der einschlägigen wissenschaftlichen Reflexion anwenden zu können.

Fachliche Kompetenzen werden benötigt in den Bereichen:

- theologische Bildung und

⁶ Zu dem Begriff „Zielvereinbarungen“ vgl. die Begriffserklärung am Ende dieser Vorlage.

- humanwissenschaftliche Bildung.

3.2.5. Methodenkompetenz

Methodenkompetenz beschreibt die Fähigkeit, unterschiedliche methodische Werkzeuge sachgerecht, differenziert und kontextbezogen einsetzen und im Blick auf die Situation flexibel handhaben zu können.

Zu den wichtigsten methodischen Kompetenzen zählen:

- Kontexte analysieren, Zusammenhänge und Prozesse erkennen zu können,
- Probleme zielgerichtet und kreativ anzugehen und zu lösen,
- Ressourcen zu erkennen und zu erschließen,
- Entscheidungen herbei zu führen, umzusetzen und ihre Effekte zu bewerten,
- Wissen und Lernen zu organisieren und Veränderungsprozesse zu gestalten.

4. PERSONALMANAGEMENT

In diesem Abschnitt geht es in erster Linie um den Einsatz von Priestern, Diakonen und Gemeindereferent/innen sowie ehrenamtlich in der Pastoral Tätigen. Allgemeine Aussagen zu Personalplanung, Personalgewinnung und Personaleinsatz gelten entsprechend für die Mitarbeiter/innen in allen anderen kirchlichen Bereichen.

4.1. Personalplanung

Die Planung des Bedarfs an Mitarbeiter/innen ist das Kernstück der Personalplanung. Ausgehend von den im Leitbild formulierten Zielen, den definierten Aufgabenschwerpunkten und den weiterentwickelten angepassten Strukturen und Kompetenzen ist ein realistischer mittelfristiger Personalplan zu entwickeln. Auf der Basis des Personalplans ist zukünftig kontinuierlich zu ermitteln, wie viele Mitarbeiter im Idealfall mit welcher Qualifikation zu welchen Zeitpunkten an welchem Ort benötigt werden. Anhand des jeweiligen IST-Standes, der kontinuierlich und systematisch zu erheben ist, und der hierauf basierenden Prognosen ist der zusätzliche Personalbedarf zu ermitteln.

Die Personalsituation, d.h. die Differenz zwischen IST und SOLL, ist zukünftig transparent im Bistum rückzukoppeln, um den Dialog über Lösungsmöglichkeiten auf breiter Basis zu fördern und frühzeitig entsprechende Maßnahmen der Personalbeschaffung oder aber der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen bzw. strukturelle Veränderungen angehen zu können.

Die Personalbedarfsplanung ist an den geforderten Kompetenzen (Kapitel 3) auszurichten.

4.2. Personalgewinnung

Personal für den kirchlichen Dienst zu gewinnen, ist eine Daueraufgabe, die uns immer neu die Grenzen der Organisation des Bistums vor Augen führt. Denn die Berufung durch Gott als die entscheidende Voraussetzung für den Dienst ist nicht durch Ausbildung oder Entschluss zu ersetzen. Sie ist vorgegeben und muss entdeckt und bejaht werden. Das bedeutet nicht, dass Personalplanung oder –gewinnung nicht anstünden – im Gegenteil! Sie müssen sich nur ihrer Grundlagen bewusst bleiben und entsprechend agieren.

Planungsziel der Personalbeschaffung wäre die rechtzeitige Bereitstellung der mit Hilfe der Bedarfsplanung als notwendig erachteten Zahl an Priestern, Diakonen und anderen Mitarbeiter/innen, die entsprechend den Anforderungsprofilen über die erforderlichen Berufungen und Qualifikationen verfügen. Angesichts unserer konkreten Situation erscheint es aussichtslos und undenkbar, zur Gewinnung neuer Priester, Diakone und Gemeindereferent/innen lediglich auf eine systematische und kontinuierlich verfolgte Strategie zu setzen. Dennoch muss die Suche nach solchen Personen intensiviert werden. Hinsichtlich ehren-

amtlicher Mitarbeiter/innen in der Pastoral sollte dabei jedoch auch systematisch vorgegangen werden.

Für die Personalgewinnung, insbesondere für die Ebene der Gemeinden und für die Gruppe der Pfarrer als Gemeindeleiter innerhalb des Bistums, ist ein Konzept zu entwickeln und vorzulegen. Dieses Konzept sollte insbesondere Aufschluss darüber geben,

- auf welche Zielgruppen in besonderer Weise zugegangen werden soll,
- wie dieses Zugehen zu gestalten ist,
- welche Formen und Medien hierzu genutzt werden können,
- wer hierfür verantwortlich ist,
- wie die Ergebnisse der Bemühungen überprüft werden können.

Die Personalgewinnung ist an den geforderten Kompetenzen (Kapitel 3) auszurichten.

Sofern sich die Personalgewinnung in bestimmten Bereichen (z.B. bei den Priestern) dauerhaft als schwierig erweist, ist dies mit der Bedarfsplanung rückzukoppeln oder aber auch mit der gesamten Planung des Bistums, d.h. sowohl Aufgaben als auch Strukturen sind diesbezüglich immer wieder neu zu justieren.

4.3. Personaleinsatz

Die Berufung zum Einsatz im pastoralen Dienst ist ein besonderer Weg der Nachfolge Christi. Auf diesem Weg sind Offenheit und Bereitschaft z.B. für neue – auch zusätzliche – Aufgaben oder für das Wechseln an einen anderen Ort aus gesamtpastoraler Sicht eine notwendige Voraussetzung.

Für die zukünftige Planung und Organisation des Personaleinsatzes ist ein Konzept zu erarbeiten, das den Beteiligten eine gewisse Sicherheit gibt hinsichtlich der Möglichkeiten und des Verfahrens bei Stellenbesetzungen, insbesondere der Auswahlkriterien.

Das bisherige Verfahren berücksichtigt bei Versetzungen bzw. Stellenwechseln unterschiedliche Motive, die sich aus der persönlichen Situation und Entwicklung des/der Stelleninhabers/in, der konkreten Situation und den Anforderungen vor Ort und den Erfordernissen des Bistums ergeben.

4.3.1. Rechtliche Grundlagen

- Zugehörigkeit zu einem Bistum als Ortskirche
- Versprechen von Ehrfurcht und Gehorsam gegenüber dem Bischof
- Aussagen des Kirchenrechts nach dem II. Vaticanum, insbesondere
 - Can. 522 – 524 (Beständigkeit im Amt, Zuständigkeit des Bischofs, Übertragungskriterien)
 - Can. 538 - 539 (Amtsenthebung, Versetzung, Amtsverzicht)
 - Can. 1740 – 1747 (Vorgehen bei Amtsenthebung)
 - Can. 1748 – 1752 (Vorgehen bei Versetzung)
- Dienstordnung für Ständige Diakone des Bistums Magdeburg vom 24. August 1996, §11
- Dienstordnung für Gemeindereferent/innen des Bistums Magdeburg vom 01. Mai 1995, § 4.2f.

4.3.2. Verfahrensweise

Die bisherige Verfahrensweise sieht folgende Möglichkeiten bzw. Einzelschritte vor:

- allgemeine oder konkrete Ausschreibungen
 - allgemein: Aufforderung, sich zu melden, wenn jemand (im nächsten Jahr) versetzt werden will
 - konkret: wenn es um die Besetzung einer bestimmten Pfarrei geht

- Vorsondierungen von Seiten der Hauptamtlichen und des Ordinariates
- Bitte, Gespräch, Bereitschaftserklärung von Seiten des Ordinariates oder auch der Hauptamtlichen
- Anordnung
- Einzelschritte:
 - Personalkommission
 - Ordinariatsrat mit Bischof
 - Sondierungen und Gespräche mit den Betreffenden durch den Personalreferenten
 - Ergebnisbesprechung im Ordinariatsrat
 - Entscheidung durch den Bischof.

Das zukünftige Verfahren muss Folgendes noch besser sicherstellen:

- Basis der Vergabe sind das Anforderungsprofil der Aufgabe und die spezifischen Bedingungen des Arbeitskontextes.
- Prüfkriterien sind die Qualifikation und persönliche Eignung des/r Bewerbers/in.
- Der einsatzbedingte Fort- und Weiterbildungsbedarf und die Begleitung der Einstiegsphase sind verbindlich zu vereinbaren.
- Eine Kultur des Abschieds und Neubeginns ist zu entwickeln und zu praktizieren.
- Der Dechant ist ggf. in den Prozess einzubinden (laut Dekanatstatut 1.2.9 des Bistums Magdeburg).

4.4. Umsetzung und Überprüfung

4.4.1. Zu lösende Aufgaben

- Für die hauptamtlich in der Pastoral Tätigen ist ein Personalplan zu erstellen und dessen Ist-Stand kontinuierlich zu erheben.
- Das Gebet um und die Suche nach Priestern, Diakonen und Gemeindereferent/innen ist zu intensivieren.
- Über einen möglichen Einsatz von ausländischen Priestern / Seelsorgern ist grundsätzlich zu entscheiden.
- Zur Gewinnung Ehrenamtlicher ist ein Konzept zu entwickeln.
- Für den Personaleinsatz Hauptamtlicher und deren Versetzungen bzw. Stellenwechsel ist ein Konzept zu erarbeiten, das diese Vorgänge transparent macht.
- Zur Durchsetzung von Gender-Mainstreaming kann eine entsprechende Kommission gegründet werden, die dem Bischöflichen Ordinariat angegliedert ist.

4.4.2. Beteiligte Personen

- Der Leiter der Hauptabteilung Pastorales Personal im Bischöflichen Ordinariat sowie der Leiter der neu errichteten Abteilung Fort- und Weiterbildung Haupt- und Ehrenamtlicher
- Die Abteilungsleiter der HA Pastoral
- Der/Die Zuständige(n) für Praxis- und Gemeindeberatung im Bistum MD

4.4.3. Überprüfung

Die Hauptabteilung Pastorales Personal legt dem Bischof, dem Priesterrat und dem Katholikenrat nach einem Jahr einen Bericht über die Entwicklung vor. Daraufhin beraten die Gremien mit dem Bischof über die weitere Vorgehensweise.

5. PERSONALENTWICKLUNG (PE)

Für die Neuausrichtung des Bistums ist neben der Gewinnung neuer vor allem die Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter/innen von entscheidender Bedeutung. Sie sind es, die den Wandel gestalten.

5.1 PE bei hauptamtlichen pastoralen Mitarbeiter/innen

5.1.1. IST-Situation

Stärken

Die Stärken der bisherigen Qualifizierungspraxis sind:

- Es gibt sowohl berufsgruppenspezifische als auch Berufsgruppen übergreifende Fortbildungen.
- Seit dem 01. Januar 2003 ist eine „Ordnung für Fort- und Weiterbildung der pastoralen Dienste im Bistum Magdeburg“ in Kraft; sie gilt vorerst befristet für zwei Jahre.
- Zum 1. August 2003 wurde im Bischöflichen Ordinariat Magdeburg im Rahmen der Hauptabteilung 4 („Pastorales Personal“) für die schon vorher dort wahrgenommenen Fort- und Weiterbildungsangelegenheiten eine eigene Abteilung eingerichtet.
- Neben zahlreichen Fortbildungen kam es in den letzten Jahren zu gezielten Weiterbildungen in folgenden Bereichen: Geistliche Begleitung (5), Führung und Management in kirchlichen Organisationen (11), EPL-Trainer/in (2), Logotherapie (2), Journalismus (1), Promotionsstudium in Dogmatik (1), Supervision (1).

Zur Zeit handelt es sich um folgende Bereiche:

Gehörlosensprache (1), Lizentiatsstudium in Geistl. Theologie (1), Gemeindeberatung (2), Promotionsstudien in Kirchengeschichte (1), Moralthologie (1) und Liturgiewissenschaft (1) sowie Habilitationsstudium in Dogmatik (1).

Probleme und Handlungsbedarf

- Die Schwächen der bisherigen Qualifizierungspraxis sind z. B.: Die Fort- und Weiterbildung sollte noch bedarfsgerechter gestaltet werden (z. B. im Hinblick auf Leitungs- und Begleitungsaufgaben).
- Die Befähigungen einzelner sind noch besser zu berücksichtigen.
- Es gibt zu wenig Fort- und Weiterbildung in Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung.
- Die bestehende Verpflichtung zur Fortbildung wird von einigen ignoriert.
- Gegenüber Supervision und Gemeindeberatung gibt es Vorurteile und Vorbehalte. Das Ordinariat selbst nutzt sie noch kaum als Mittel für eigenes Leitungshandeln.
- Die Chancen von Frauen im kirchlichen Dienst sind zu fördern.
- Die Personalgespräche sollten einen größeren Stellenwert bekommen.

5.1.2. Anforderungsprofil

Aus Stärken und Schwächen der bisherigen Qualifizierungspraxis ergibt sich folgendes Anforderungsprofil an die zukünftige Personalentwicklung:

- Schaffung eines Bewusstseins für die vorrangige Bedeutung von Personalentwicklung für haupt- und ehrenamtliche Dienste,
- Bereitstellung zuverlässiger und transparenter Aussagen über die Entwicklung der Personalsituation,
- Erstellung eines Konzepts für die zukünftige Personalentwicklung im Bistum,
- Entwicklung inhaltlicher Qualifizierungskonzepte in Abstimmung mit den jeweiligen Aufgabenprofilen,

- Abstimmung von Personalentwicklung und Anforderungen der Organisation/ Organisationsentwicklung,
- Erstellung von Richtlinien für Mitarbeiter/innengespräche,
- Erstellung von Regelungen für die Unterstützungssysteme (Supervision, Gemeindeberatung, geistliche Begleitung).

5.1.3. Die zukünftige Gestalt

Rahmenbedingungen

Folgende Rahmenbedingungen gelten für die zukünftige Gestaltung der Personalentwicklung im Bistum Magdeburg:

- Basis zukünftiger PE-Konzepte sind zuverlässige Aussagen über die inhaltlichen Schwerpunkte der Pastoral, Strukturen der Zusammenarbeit, Personalsituation und Personalentwicklung.
- Die zukünftige PE ist abzustimmen mit der Personalplanung, der Personalgewinnung, der Personaleinsatzplanung und der Personalförderung.
- Vorrangig sind Personen gefragt, die Pioniergeist, Einsatzbereitschaft und Flexibilität an den Tag legen.
- Kooperation und Koordination zwischen Ausbildungs- und Fort- sowie Weiterbildungsbereich sind zu verstärken.
- Dekanatskonferenzen und Konferenzen der pastoralen Berufsgruppen sind im Hinblick auf ihren Bildungsanteil zu überprüfen (Ziele, Inhalte, Kosten-Nutzen-Aufwand ...) und entsprechend zu verändern.
- Die Finanzierung der Referenten (Honorarsätze) ist zu regeln.
- Selbstorganisiertes Lernen sollte unterstützt werden.

Inhaltliche Schwerpunkte

Zukünftig sind die Inhalte der Fort- und Weiterbildung (Personalentwicklungsplanung) stärker an den neu definierten Erfordernissen des Bistums auszurichten.

- Die Fort- und Weiterbildungsangebote dienen in erster Linie zum Erwerb der Schlüsselkompetenzen, die zukünftig gebraucht werden.
- Besonderes Augenmerk ist auf die Themen Führen und Leiten, Kooperation und Teamentwicklung, Begleitung von Veränderungsprozessen sowie Krisen- und Konfliktbewältigung zu legen.
- Unabdingbar ist die theologische Reflexion der veränderten Rolle und Aufgaben.
- Spezialisierungen sind zu fördern, sofern sie seitens der Organisation gebraucht und beauftragt werden (z.B. Jugendpastoral, Seniorenpastoral).
- Pädagogische Fähigkeiten sind über das hinaus zu fördern, was in der Ausbildung schon erworben wurde.

5.2. PE bei ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen

5.2.1. IST-Situation

Stärken

- In einigen Bereichen der Pastoral sind Qualifizierungen von Ehrenamtlichen bereits üblich: Diakonatsshelfer/innen, Organisten, Mitarbeiter/innen in der Kinderpastoral, Gruppenleiter/innen in der Jugendpastoral.
- Für einige der Qualifizierungskurse gibt es ein Curriculum und einen Abschluss mit Zertifikat.
- Der Einsatz von Ehrenamtlichen ist weithin akzeptiert.

- Qualifizierungsangebote und Hilfen für die Glaubensvertiefung gibt es auch auf Gemeinde- bzw. Dekanatsebene; sie werden von Ehrenamtlichen angenommen.
- Interessierten Gemeindemitgliedern und Ehrenamtlichen werden auch theologische oder liturgische Fernkurse angeboten.

Probleme und Handlungsbedarf

- Eine Erhebung des tatsächlichen Bedarfs an Ehrenamtlichen fehlt im Bistum.
- Bistumsweite Regelungen für die Qualifikation Ehrenamtlicher liegen nicht vor.
- Ebenso fehlen Regelungen für den Einsatz von Ehrenamtlichen.
- Es ist eine entsprechende Fortbildung der hauptberuflich Tätigen erforderlich, die den Einsatz der Ehrenamtlichen begleiten.

5.2.2 Anforderungsprofil

- Klärung des Verständnisses von Fortbildung/Qualifizierung Ehrenamtlicher
- Erstellung einer Rahmenordnung für die Qualifizierung Ehrenamtlicher
- Regelungen der zukünftigen Finanzierung der Qualifizierung Ehrenamtlicher
- Entwicklung inhaltlicher Qualifizierungskonzepte für bestimmte Zielgruppen (z.B. "Gemeindeverantwortliche"/"Bezugspersonen")
- Dezentralisierung der Veranstaltungsorte.

5.2.3. Die zukünftige Gestalt (Perspektive)

Rahmenbedingungen

- Rechte, Kompetenzen, Aufgaben und Ziele des jeweiligen Einsatzfeldes festlegen und beschreiben
- klare Zuständigkeiten und Kompetenzregelung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, Förderung der Zusammenarbeit z.B. durch gemeinsame Fortbildung
- Personaleinsatz planen, Chancengleichheit für Frauen und Männer
- Fortbildungskalender (dabei auch Angebote anderer Träger nutzen)
- Personalpflege (z.B. Seelsorge, Begleitung) und Personalförderung (Richtlinien für die Arbeit mit Ehrenamtlichen: Qualifizierung, Anerkennung, Erstattung der Aufwendungen).

Inhaltliche Schwerpunkte

Zukünftig sind die Inhalte der Qualifizierung (Personalentwicklungsplanung) ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen stärker an den neu definierten Erfordernissen des Bistums auszurichten.

Die Qualifizierungsangebote dienen dem Erwerb von Schlüsselkompetenzen, wie sie in den zukünftig auf die ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen zukommenden Aufgaben gebraucht werden.

5.3. PE bei Mitarbeiter/innen in anderen Bereichen

Außer den bisher aufgezeigten Bereichen sind das Personalmanagement, die Fort- und Weiterbildung von Mitarbeiter/innen in anderen Einrichtungen und Arbeitsfeldern (z.B. Caritas, Schulen, Kindergärten, Verbände, auch Verwaltung...) in den Blick zu nehmen. Es ist dabei wichtig, dass die anderen kirchlichen Bereiche und Arbeitsfelder ihr eigenes Personalmanagement, ihre Fort- und Weiterbildung für alle haupt-, neben- und ehrenamtlichen kirchlichen Mitarbeiter/innen an dieser Vorlage orientieren.

5.3.1. Problemanzeige

Besorgnis über die Außenwirkung ist angesagt, da die Personaldecke in einigen Einrichtungen in Bezug auf christliche und katholische Mitarbeiter/innen sehr dünn ist und es bei Neueinstellungen auch zahlreiche fachliche Zwänge gibt.

5.3.2. Vorschläge

Eine bewusste Vernetzung der unterschiedlichen kirchlichen Angebote im Bereich Personalentwicklung und Kompetenzerweiterung ermöglicht ein effektives gemeinsames und damit verbindendes Handeln.

- Formen gemeinsamer Fort- und Weiterbildung mit Mitarbeiter/innen in der Pastoral
- ethische Fortbildungen für Mitarbeiter/innen, um klare Positionen beziehen und in die tägliche Arbeit transportieren zu können
- Vernetzung mit Qualifizierung Ehrenamtlicher in der Pastoral
- Errichtung einer Informations- und Koordinationsstelle für Qualifizierung Ehrenamtlicher
- Nutzen von bereits vorhandenen Personalentwicklungsstrategien und – konzepten.

5.4. Umsetzung und Überprüfung

5.4.1. Zu lösende Aufgaben

- Erstellung eines mittel- bis langfristigen Konzepts "Personalentwicklung im Bistum Magdeburg", das Zielsetzung, Inhalte, Instrumente, Strukturen, Abläufe und Ressourcen der PE definiert und die Kooperation/Koordination mit Ausbildung, Personalplanung, -gewinnung, -einsatz und -führung beschreibt
- Erstellung von Richtlinien für die Fort- und Weiterbildung Hauptamtlicher sowie Richtlinien für die Qualifizierung Ehrenamtlicher
- Entwicklung inhaltlicher Qualifizierungskonzepte für bestimmte Zielgruppen (z.B. "Gemeindeverantwortliche"/"Bezugspersonen")
- Regelungen der Unterstützungssysteme (Supervision, Gemeindeberatung, geistliche Begleitung) und Abstimmung mit der PE.

5.4.2. Beteiligte Personen

- Der Leiter der Hauptabteilung Personal und der Abteilungsleiter Pastorales Personal im Bischöflichen Ordinariat sowie der Leiter der neu errichteten Abteilung Fort- und Weiterbildung Haupt- und Ehrenamtlicher
- Die Hauptabteilungsleiter
- Der/Die Zuständige(n) für Praxis- und Gemeindeberatung im Bistum Magdeburg
- Der Direktor der Fachakademie für Gemeindepastoral
- Die AG Fort- und Weiterbildung pastoraler Dienste.

5.4.3. Überprüfung

Die Hauptabteilung Personal legt dem Bischof, dem Priesterrat und dem Katholikenrat nach einem Jahr einen Bericht über die Entwicklung vor. Daraufhin beraten die Gremien mit dem Bischof über die weitere Vorgehensweise.

ÜBERSICHT

1. Einleitung	1
1.1. Geistliche Grundlagen	1
1.2. Herausforderungen	1
2. Gegebenheiten der Personalsituation	2
2.1. Die beteiligten Personen	2
2.2. Statistische Fakten	3
2.3. Besondere Aspekte im pastoralen Bereich	4
3. Ziele	4
3.1.Ziele im Bereich der Kultur von Kommunikation, Kooperation und Leitung	4
3.2.Ziele im Bereich der Schlüsselkompetenzen	6
4. Personalmanagement	7
4.1.Personalplanung	7
4.2.Personalgewinnung	7
4.3.Personaleinsatz	8
4.4.Umsetzung und Überprüfung	9
5. Personalentwicklung (PE)	9
5.1.PE bei hauptberuflichen pastoralen Mitarbeiter/innen	10
5.2.PE bei ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen	11
5.3.PE bei Mitarbeiter/innen in anderen Bereichen	12
5.4.Umsetzung und Überprüfung	13
Anhang: Begriffsklärung	

Anhang: Begriffsklärung

ABM

Arbeitsbeschaffungsmaßnahme

Bedarfsplanung

Sie ermittelt den kurz-, mittel- und langfristigen Personalbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Grundlage für die Personalplanung sind die strategischen Zielsetzungen der Organisation, die Aufgabenschwerpunkte und -profile, die Aufbau- und Ablaufstruktur (inkl. Stellenpläne und -profile) und die sich daraus ergebenden Anforderungen.

Beschaffungsplanung

Im Rahmen der Personalbeschaffungsplanung werden sämtliche Maßnahmen zur Deckung (Akquise) von gegenwärtigen und zukünftigen Fehlbeständen geplant und konzeptioniert wie sie sich aus der Gegenüberstellung von Personalbedarfsplan (SOLL) und vorhandenen Deckungsmöglichkeiten (IST) ergeben.

Delegation

Delegation ist die *vertikale* Übertragung von Aufgaben und (Zuständigkeits-) Kompetenzen (z.B. Entscheidungsbefugnis, Ressourcenverantwortung, Weisungsbefugnis, Vertretungsbefugnis) durch eine (arbeitsrechtlich) übergeordnete Person oder Instanz an eine untergeordnete Person oder Einheit, ohne dass die Letztverantwortung des Vorgesetzten aufgehoben ist. Eine Delegation kann mit einer Zielvereinbarung ausgestattet sein, muss es jedoch nicht.

Das *Delegationsprinzip* besagt, dass eine Entscheidung möglichst von der *hierarchisch tiefsten* Stelle gefällt werden soll, die dazu die nötigen (Fähigkeits-)Kompetenzen und Informationen besitzt.

Fortbildung

Meint alle berufsbegleitenden Bildungsmaßnahmen, die nach Abschluss der Erstausbildung und ggf. Weiterbildung erfolgen und unmittelbar mit der ausgeübten Tätigkeit zusammenhängen.⁷

Gender-Mainstreaming

„Gender-Mainstreaming bedeutet, bei allen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen. Gender bezeichnet die gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägten Geschlechtsrollen von Frauen und Männern. Diese sind – anders als das biologische Geschlecht – erlernt und damit auch veränderbar. Mainstreaming bedeutet, dass eine bestimmte inhaltliche Vorgabe, die bisher nicht das Handeln bestimmt hat, nun zu einem wichtigen Bestandteil bei allen Vorhaben gemacht wird. Durch die Ausrichtung an den Lebensrealitäten beider Geschlechter wird die Wirksamkeit der Maßnahmen und Vorhaben erhöht, da sie pass- bzw. zielgenauer werden.“⁸

Kontrakt

Ein *Kontrakt* ist eine verbindliche Absprache (Vereinbarung) zwischen zwei oder mehreren Partnern (natürlichen oder juristischen Personen, auch unterschiedlicher organisatorischer Ebenen und dienstrechtlicher Zuordnungen) über einen bestimmten Gegenstand gemeinsamen Interesses für einen festgelegten Zeitraum.

⁷ Aus: Fort- und Weiterbildung der pastoralen Dienste im Bistum Magdeburg.

⁸ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, vgl. unter www.bmfsfj.de

Er regelt folgende *Bedingungen der Kooperation* oder Arbeitsbeziehung:

- beteiligte Akteure/Kooperationspartner,
- die inhaltlichen Eckpunkte (Ziele, Aufgaben, Leistungen, Wirkungen, Qualität),
- die organisatorischen Rahmenbedingungen (Spielregeln),
- die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der Akteure,
- Umfang und Einsatz der Ressourcen (Zeit, Geld),
- Verteilung der Erträge.

Ein Kontrakt ist *nicht rechtsverbindlich* (i. S. von juristisch einklagbar), sondern basiert auf einer verbindlichen, wechselseitigen und ggf. öffentlichen *Selbstverpflichtung* der beteiligten Akteure und schließt gemeinsam definierte Konsequenzen (Sanktionen) bei Zuwiderhandlung mit ein.

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist ein längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen.⁹

Personaleinsatzplanung

Sie plant den Personaleinsatz mit Hilfe der Aufgaben- bzw. Stellenprofile und der vorhandenen Kompetenzprofile.

Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung (PE) wird die Summe aller betrieblichen Maßnahmen verstanden, um die persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen für ihre gegenwärtigen und vor allem zukünftigen Aufgaben zu erkennen und zu entwickeln.¹⁰

Personalentwicklungsplanung/Bildungsplanung

Im Rahmen der Personalentwicklungsplanung werden die den jeweiligen Aufgaben (und zukünftigen Veränderungen) zugrundeliegenden Anforderungen analysiert (Anforderungsprofile), die zugehörigen Kompetenzprofile erstellt und die erforderlichen kurz-, mittel- und langfristigen (innerbetrieblichen) Qualifizierungsmaßnahmen konzipiert und geplant. Personalentwicklungsplanung erfolgt in enger Abstimmung mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung und –veränderung.

Personalkostenplanung

Sie erfasst und steuert die finanziellen Aufwendungen für den Personaleinsatz einschließlich geplanter personeller Veränderungen.

Personalplanung

Unter dem Begriff Personalplanung werden alle Planungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Gewinnung, dem Einsatz und der Qualifizierung von (haupt- und ehrenamtlichen) Mitarbeiter/innen zusammengefasst (Bedarfsplanung, Beschaffungsplanung, Personalentwicklungsplanung/ Bildungsplanung, Personaleinsatzplanung, Personalkostenplanung).

SAM

Strukturanpassungsmaßnahme.

Es handelt sich dabei – wie bei der Arbeitsbeschaffungsmaßnahme – um ein Instrument des zweiten Arbeitsmarktes. Mit Hilfe amtlicher Mittel (europäische Mittel, Landesmittel, Mittel der Arbeitsverwaltung) wird die Schaffung von zeitlich befristeten Arbeitsverhältnissen ermöglicht.

⁹ Aus: Becker/Langosch, Produktivität und Menschlichkeit, 4/1995, S. 5.

¹⁰ Aus: Materialband der KBF-Jahrestagung 1997, S. 32.

Schlüsselkompetenzen

Schlüsselkompetenzen sind – bei aller Unterschiedlichkeit im Gebrauch der Begriffe - Fähigkeiten, die

- übergreifenden Charakter haben und aus sich heraus eine Vielzahl von Einzelfähigkeiten erfordern bzw. generieren,
- zur selbstständigen Bewältigung der Aufgaben und Anforderungen in einem definierten Aufgabenbereich erforderlich sind,
- inhaltlich neutral sind und auf andere Aufgabenbereiche übertragen werden können.

Weiterbildung

Setzt eine abgeschlossene Berufsausbildung voraus. Sie führt zu einer nachweisbaren Zusatzqualifikation und damit zu einer neuen Ausübungsform des Dienstes. (Sie wird in der Regel berufsbegleitend absolviert.)¹¹

Zielvereinbarung

Eine *Zielvereinbarung* ist eine verbindliche Absprache über eine zu erbringende (Dienst-)Leistung, deren Menge und Qualität, die erforderlichen Kompetenzen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie über Art und Inhalt des Informationsaustausches (Controlling und Reporting) zwischen zwei einander dienstrechtlich zugeordneten Ebenen einer Organisation für einen festgelegten Zeitraum.

Leitgedanke ist der Übergang von Einzelanweisungen hin zum Führen über das Aushandeln und Vereinbaren von verbindlichen Zielen, deren Erreichung gemeinsam überprüft wird. Dies setzt die eigenverantwortliche Übernahme von Arbeitsfeldern voraus, inkl. der Detailplanung und der Disposition der zur Zielerreichung erforderlichen Mittel.

***Von der Bistumsversammlung verabschiedet
am 17. Januar 2004.***

***Von Bischof Leo Nowak in Kraft gesetzt
am 7. Februar 2004.***

¹¹ Aus: Fort- und Weiterbildung der pastoralen Dienste im Bistum Magdeburg.