

Grundsätze zur Personal- und Organisationsentwicklung im Erzbistum Paderborn



Erzbistum
Paderborn

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Aufgabe und Funktion des Trägers	2
3	Führung in kirchlicher Dienstgemeinschaft	6
3.1	Wertorientierung und Leitbild	6
3.2	Anforderungen an Führungskräfte	6
4	Personalentwicklung	9
4.1	Dienstgemeinschaft und Kirchlichkeit	10
4.2	Ausrichtung der Personalentwicklung	10
5	Organisationsentwicklung	11
5.1	Strukturen in kirchlichen Einrichtungen	11
5.2	Ausrichtung der Organisationsentwicklung	11
6	Inkrafttreten	13

1 Einleitung

Die Kirche ist der Anfang von Gottes Reich auf Erden. Sie ist Zeichen und Werkzeug für die Vereinigung aller Menschen mit Gott. In ihr ist Jesus Christus als der Auferstandene gegenwärtig. Dadurch ist sie ermächtigt, in seinem Namen zu handeln. Ihrem vielfältigen Auftrag kommt sie nach, indem sie die frohe Botschaft des Evangeliums verkündet, die Sakramente feiert und tätige Nächstenliebe leistet. Bewährtes wird sie beibehalten und dort Veränderungen bewirken, wo es den Anforderungen der Gegenwart gerecht wird. Die Kirche verrichtet ihren Dienst als Gemeinschaft aller Gläubigen und als gesellschaftliche Institution, wobei die geistliche und die gesellschaftliche Ausrichtung der Kirche untrennbar miteinander verbunden sind und sich gegenseitig durchdringen. Alle Einrichtungen und Dienste, die von der Kirche in den unterschiedlichen Rechtsformen getragen werden und anerkannt sind, sehen sich dem gesamtkirchlichen Auftrag verpflichtet. Dabei stehen sie vor der Herausforderung, auch gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden. Als Teil und im Auftrag der Kirche stehen die Einrichtungen und Dienste vor der Herausforderung, Zeichen und Werkzeuge für die liebende Gegenwart Gottes zu sein. Dieser Anspruch

der grundlegenden Ausrichtung ist entscheidend mit den Menschen verknüpft, die in den Einrichtungen tätig sind und als Person sichtbar werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass sie „von der Liebe Christi berührt sind“ (Enzyklika „Deus caritas est“, 33), und gewinnen daraus den Antrieb, in besonderem Maße für die Kirche und für ihre Mitmenschen tätig zu sein. Gestärkt werden sie in ihrer Tätigkeit außerdem durch die Erfahrung, dass sie Teil der kirchlichen Dienstgemeinschaft sind. Damit sind sie auf besondere Weise mit allen Menschen verbunden, die auf ihre Weise einen Teil zur Erfüllung des kirchlichen Auftrages beitragen. Die Kirche versteht sich selbst als stets zu erneuernde und zu wandelnde Gemeinschaft, um den ursprünglichen Auftrag und zukünftige Entwicklungen gestalten zu können. Auch kirchliche Einrichtungen und ihre Mitarbeitenden sind gefordert, notwendige Anpassungen und Kurskorrekturen vorzunehmen. In diesem permanenten Wandel gilt es, die christliche Ausrichtung zu bewahren und die kirchliche Identität zu stärken.

2 Aufgabe und Funktion des Trägers

Verantwortung des Trägers für die Kirchlichkeit

Der Träger hat bei allen Entscheidungen die kirchliche Ausrichtung und das damit verbundene Profil als wesentlich zu beachten. Einrichtungen und Dienste sind so zu gestalten, dass sie in ihrem Handeln und in ihrer Ausstrahlung Zeichen der Liebe Christi sind. Gerade die heutige Gesellschaft in ihrer kritischen Distanz zu Institutionen fordert Lebensnähe und Glaubwürdigkeit – diese Erwartungen lassen sich durch gelebte Kirchlichkeit und deren offene Kommunikation einlösen.

Grundsätze für die Kirchlichkeit einer Einrichtung sind:

- Der Rechtsträger unterliegt in geregelter Form der bischöflichen Aufsicht.
- Kirchliche Vorgaben werden in allen Belangen anerkannt.
- Die besondere Verpflichtung gegenüber den Armen und Bedrängten aller Art wird ausgewogen und verantwortet gestaltet.
- Ein Leitbild des Trägers ist vorhanden, vermittelt und wird bei Entscheidungen einbezogen.
- Ethische Fragestellungen werden in festgelegten Strukturen beraten und prägen das Handeln.

- Der Träger lädt seine Mitarbeiter ein, regelmäßig an religiösen und ethischen Bildungsangeboten teilzunehmen.
- Die lebendige Einbindung in einen Pastoralverbund ist der Einrichtung ein grundsätzliches Anliegen.
- Ein Konzept für die Seelsorge im Sinne des Erzbischofs (vgl. Perspektive 2014, Abschnitt „Zum Abschluss“, S.21) liegt vor. Seelsorgliche Angebote werden regelmäßig unterbreitet.
- Bedeutsame Feste und Zeiten im Kirchenjahr werden in der Einrichtung oder dem Dienst gestaltet.
- Ein geeigneter liturgischer Raum ist dauerhaft eingerichtet.
- Christliche Symbole und Zeichen sind sichtbar angebracht.
- Die Einrichtung oder der Dienst kommuniziert die eigene Kirchlichkeit offensiv nach außen.
- Das Corporate Design spiegelt die konfessionelle Ausrichtung und institutionelle Einbindung wider.

Personalverantwortung des Trägers

Kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnen sich aus durch Fachlichkeit, kirchliche Identität und persönliches Engagement für den besonderen Auftrag der Kirche. Einrichtungen und Dienste sind aufgrund ihres besonderen Charakters in hohem Maße auf die umfassende Kompetenz ihrer Mitarbeitenden angewiesen.

Aufgabe des Trägers ist es, die Mitarbeitenden in diesem Sinne auszuwählen und beständig zu fördern. Dazu nutzt er gängige Instrumente aus der Praxis der Personalentwicklung. Leitend für die Personalauswahl im Sinne der Kirchlichkeit ist die von den deutschen Bischöfen beschlossene Grundordnung des kirchlichen Dienstes.

Ferner gelten folgende Grundsätze:

- Frei werdende Positionen werden in einer Einrichtung immer auch intern ausgeschrieben. Bei gleicher Qualifikation haben Bewerbungen aus den eigenen Reihen Vorrang vor Bewerbungen von außen.
- Leitende Aufgaben sollen an Personen übertragen werden, die der katholischen Kirche angehören.
- Für neue Planstellen werden Anforderungsprofile erstellt.
- Alle Führungskräfte wirken in ihrem Führungsbereich mit bei der Personalauswahl, Entgeltfindung, funktionsübergreifenden Förderung, Versetzung, Umsetzung, Abmahnung sowie Kündigung von Mitarbeitenden.
- Der Aus- und Weiterbildung sowie der Personalentwicklung wird ein hoher Stellenwert zugemessen. Dabei gilt der Förderung von Kirchlichkeit besondere Aufmerksamkeit.
- Einschlägige grundlegende arbeitsrechtliche Ordnungen werden eingehalten.

Verantwortung des Trägers für die Organisation

Aufgabe des Trägers ist es, den Rahmen der kirchlichen Einrichtung so zu gestalten und zu verändern, dass die Organisation als Ganzes ihren Auftrag in der Gegenwart und auch in der Zukunft erfüllen kann. Bei allen Veränderungen muss die Erfüllung der ureigenen Aufgabe gewährleistet sein. Dass selbst bei großem Veränderungsdruck aus der Gesellschaft die Kirchlichkeit nicht zurückgestellt wird, ist gleichermaßen Herausforderung für den Träger wie für die gesamte Dienstgemeinschaft.

Grundsätze für den Organisationsaufbau kirchlicher Einrichtungen sind:

- Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter steht in einem klar beschriebenen Führungsverhältnis. Dies umfasst auch Regelungen für die Intervention bei Verstößen gegen Dienstpflichten.
- Personalführung ist in der Regel unteilbar. Wird sie in fachliche und dienstrechtliche Führung geteilt, ist diese Teilung klar zu beschreiben.
- Strukturen werden auf die Sache, nicht auf Personen hin ausgerichtet.
- Für Führungsaufgaben werden Vertretungen geregelt und klar beschrieben.
- Der Organisationsaufbau wird durch einen Plan (Organisationsdiagramm) und Stellenbeschreibungen klar beschrieben.
- Der Organisationsaufbau orientiert sich an schlanken Strukturen und zielt auf einen effizienten Einsatz von Ressourcen.

Finanzverantwortung des Trägers

Es ist Aufgabe des Trägers, die Arbeit der Einrichtungen und Dienste durch eine solide Finanzierung und geeignete Maßnahmen der Kontrolle zu sichern. In die Pflicht zu zielgerichtetem Einsatz von Finanzmitteln sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden.

Grundsätze für die Finanzverwaltung sind:

- Alle kirchlichen Verwalter haben ihre Finanzgeschäfte mit der „Sorgfalt eines guten Hausvaters“ (CIC Can. 1284 § 1) zu erfüllen und verstehen sich als Treuhänder. Die Finanzen dienen ausschließlich dazu, dass die Kirche ihrem ureigenen Sendungsauftrag nachkommen kann (vgl. CIC Can. 1254 § 2).
 - Die je eigenen Zwecke der Kirchlichkeit haben prinzipiell Vorrang vor reinen Wirtschaftlichkeitserwägungen.
 - Das anvertraute Vermögen darf nicht verloren gehen oder Schaden leiden. Es ist nach den geltenden Gesetzen zu dokumentieren (vgl. CIC Can. 1283, 1284).
 - Die Zweckbindung von Spenden und Zuwendungen ist einzuhalten (CIC Can. 1267 § 3).
 - Geldanlagen werden so gestaltet, dass mögliche Ausfallrisiken auf ein
- Minimum beschränkt und eine auf Dauer möglichst hohe Wertschöpfung erzielt wird. Dabei verbieten sich Anlageformen, die den kirchlichen Werten offensichtlich widersprechen.
- Formen der Mittelbeschaffung, zum Beispiel Refinanzierungen durch staatliche Stellen, Stiftungen und Sponsoring, sind kein Selbstzweck. Sie sind dann in Finanzierungen einzubinden, wenn sie die Kirchlichkeit des Zwecks eindeutig zum Ausdruck bringen.
 - Finanzverwaltung ermöglicht fortlaufende Investitionen in den Fortbestand und die Zukunftsfähigkeit von kirchlichen Einrichtungen und Diensten.
 - Der Auftrag für die Bewahrung der Schöpfung gebietet einen effizienten und sparsamen Umgang mit Rohstoffen. Dies wird bei Baumaßnahmen berücksichtigt.
 - Interessenkonflikte von treuhänderisch mit kirchlichen Finanzmitteln handelnden Personen sind offenzulegen.
 - Der Umgang mit Lieferanten und Dienstleistern geschieht aus einer Haltung der Verlässlichkeit und Ehrlichkeit (Fairness) heraus.

3 Führung in kirchlicher Dienstgemeinschaft

In kirchlichen Einrichtungen und Diensten tragen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Dienstgemeinschaft zur Erfüllung des gemeinsamen Auftrages bei. Führung ist Teil dieser Gemeinschaft und sorgt dafür, dass die zielgerichtete Zusammenarbeit gelingt. Führungshandeln geschieht in Bezug auf Menschen mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen, auf Ziele und Werte hin, in Beziehungen und Strukturen, zur Förderung von Leistungen der Einrichtung oder des Dienstes sowie unter wirtschaftlicher Ausnutzung der vorhandenen Mittel.

3.1 Wertorientierung und Leitbild

Kirchliche Einrichtungen und Dienste sollen in ihrem Handeln und in ihrer Ausstrahlung Zeichen der Liebe Christi in der Welt sein (vgl. Kapitel 1). Dieser grundlegende Auftrag ist leitend für kirchliches Führungshandeln. Darauf aufbauend sind Führungskräfte maßgeblich daran beteiligt, Ziele für die Arbeit der Einrichtung oder des Dienstes zu formulieren, an kirchlichen Werten und Normen zu prüfen und die Mitarbeitenden an der Umsetzung zu beteiligen. Ein wesentliches Instrument für die Darstellung von Selbstverständnis, Werten und Zielen ist das Leitbild.

Der Träger setzt es verbindlich in Kraft. Seinen Wert gewinnt es dadurch, dass es allen Mitarbeitenden bekannt ist, im Alltag herangezogen und in einem vereinbarten Verfahren regelmäßig auf Veränderungen hin überprüft wird.

Das Leitbild ist dadurch Maßstab allen Handelns. Für diejenigen, die von außen blicken, beschreibt es ein klares, erkennbares Profil. Für das konkrete Arbeiten in der Einrichtung oder dem Dienst zeigt es Verpflichtungen und Beschränkungen auf.

3.2 Anforderungen an Führungskräfte

Die kirchliche Dienstgemeinschaft wird gebildet von gleichwertigen Mitgliedern, die je an ihrem Ort und in ihrer Funktion zum gemeinsamen Auftrag beitragen. Ein Klima gegenseitiger Achtung, des Respekts, des Vertrauens und der Ausrichtung auf gemeinsame Ziele hin ist prägend für kirchliche Einrichtungen und Dienste. Insbesondere Führungskräfte sind herausgefordert, verantwortlich mit dem ihnen zugewiesenen Machtpotenzial umzugehen. Dies setzt ein gutes Maß an Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen voraus. Solch eine Kenntnis bildet auch eine wesentliche Grundlage dafür, die für Führung notwendigen Fähigkeiten zu

erlernen und fortlaufend zu entwickeln.

Kirchlichkeit der Führungskräfte

Von Führungskräften in kirchlichen Einrichtungen wird ein hohes Maß an Identifikation mit den Aufgaben und Zielen der Kirche erwartet. Hilfen und Vorbilder dafür finden sie im Evangelium sowie in Lebens- und Handlungskonzepten geistlichen Lebens. Grundsätze dafür sind:

- Christliche Werte werden durch die Führungskräfte aktiv in die Alltagsgestaltung eingebracht.
- Führungskräfte handeln im Sinne der Kirchlichkeit beispielhaft und prägen die Kultur der Einrichtung.
- Die Führungskräfte ermutigen die Mitarbeitenden zur Teilnahme an religiösen und ethischen Bildungsangeboten.
- Im Rahmen des Dritten Weges unterstützen Leitungsverantwortliche die Mitarbeitervertretung.

Persönlichkeit der Führungskräfte

Wesentlich für Führungskräfte ist eine gereifte Persönlichkeit. Das bündelt vieles: Fachwissen, Haltung, Menschenkenntnis, die persönliche Biografie, Wahrhaftigkeit, eine motivierende und Vertrauen weckende

Ausstrahlung. Große Führungspersönlichkeiten, wie sie im Kreis der Seligen und Heiligen der Kirche zu finden sind, können dafür als Maßstab dienen.

Die Bibel zeichnet das Bild vom guten Hirten: Der Hirte hat zugleich Vollmachten und Pflichten, ist jedoch nicht Herrscher. Er trägt Verantwortung und achtet darauf, dass die ihm zugeordneten Mitarbeitenden ihm vertrauensvoll folgen können. Kirchliche Führungskräfte sind für ihre Mitarbeitenden ein guter Hirte; sie können dabei zugleich darauf vertrauen, dass sie selbst vom guten Hirten Jesus Christus geführt sind und ihn im Gebet um Führung bitten dürfen.

Grundsätze für das persönliche Verhalten von Führungskräften sind:

- Die Führungskraft macht sich ein Bild von den jeweiligen Fähigkeiten, Talenten und Charismen der Mitarbeitenden und versucht, diese angemessen zu fördern.
- Die Führungskraft begegnet den Mitarbeitenden mit Respekt und Vertrauen; mit Fehlern geht sie konstruktiv um.
- Die Führungskraft fördert die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden durch Fortbildung, auch wenn damit der Weggang oder Wechsel einer guten Kraft verbunden sein kann.

- Führungskräfte agieren als Mittler zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den familiären Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Sie verbinden die Interessen der Einrichtung oder des Dienstes und der Mitarbeitenden zu einer produktiven Einheit und fördern so die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Führungskräfte nehmen auftretende Konflikte zum Anlass, neue Fragen aufzuwerfen, Methoden und Lösungen zu erarbeiten. Sie sind sensibel für auftretende Störungen und bemühen sich um Klärung.
- Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in belastende Situationen kommen – sei es durch Erkrankungen, durch Sucht, durch Schicksalsschläge, durch persönliche Krisen –, bemüht sich die Führungskraft um jeweils angemessene Unterstützung. Gegebenenfalls zieht sie dafür Beratung oder Begleitung hinzu.

Fachlichkeit der Führungskräfte

Führungskräfte zeichnet eine ausgeprägte Fachlichkeit im Umgang mit Führungsinstrumenten aus. In hohem Maße gefordert sind dabei strategische und kommunikative Fähigkeiten: In komplexen – auch

zwischenmenschlichen – Zusammenhängen umfasst Führungshandeln die Fähigkeit, Herausforderungen wahrzunehmen, zu analysieren und Entscheidungen treffen zu können. Das bedeutet vor allem, Ziele zu vereinbaren, also einen zukünftigen Zustand in Qualität, Menge und Termin zu benennen. Führungskräfte erarbeiten gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele, vereinbaren Vorgehensweisen, übertragen Verantwortung und überprüfen die Zielerreichung. Ferner ist die Führungskraft gefordert, auch alternative Handlungswege zu entwickeln und zentrale Abläufe zu gestalten.

Grundsätze dafür sind:

- Führungskräfte kommunizieren ihre Vorstellung, Ideen und Werte in klarer, angemessener Weise und sorgen für einen offenen Informationsaustausch.
- In festen Abständen nehmen Vorgesetzter und Mitarbeitender einen gemeinsamen Rück- und Ausblick auf ihre Zusammenarbeit vor.
- Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden Rückmeldungen zu ihrer Arbeit. Anerkennung und Korrektur werden dabei angemessen und auf einen Sachverhalt bezogen ausgesprochen.
- Führungskräfte sind bereit zur Selbstkorrektur und übernehmen

bei getroffenen Entscheidungen auch Verantwortung für die Folgen.

- Die Führungskraft trifft mit ihren Mitarbeitenden klare, funktionsbezogene und einrichtungs- oder dienstbezogene Vereinbarungen, die für den jeweiligen Aufgabenbereich das sachliche Arbeitsergebnis sowie das funktionsbezogene Verhalten benennen. In regelmäßigen Abständen findet zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitendem ein Austausch darüber statt, ob und wie diese Ziele erreicht wurden.
- Die Führungskraft überträgt Aufgaben auf einen Mitarbeitenden und gewährt den Freiraum, diese Aufgaben eigenverantwortlich zu erledigen. Voraussetzung für die Delegation sind die Bereitschaft und Befähigung des Mitarbeitenden für die Aufgabe sowie das Verabreden von Informationsregeln.
- Die Führungskraft hat die Einhaltung von Grundsätzen, Richtlinien, Arbeitsanweisungen und weiteren Vorschriften zu prüfen. Die Kontrolle erstreckt sich auf Qualität, Menge und termingerechte Erledigung der Aufgaben sowie auf das funktions- und einrichtungs- oder dienstbezogene Verhalten. In der Regel findet sie nicht als Kontrolle einzelner Arbeitsschritte statt.

4 Personalentwicklung

Der zentrale kirchliche Auftrag, Zeichen und Werkzeug für die liebende Gegenwart Gottes zu sein, ist grundlegend mit den Menschen verknüpft, die in den Einrichtungen und Diensten tätig sind. Das Leitbild von der kirchlichen Dienstgemeinschaft gibt dem Ausdruck. Zudem sind kirchliche Einrichtungen und Dienste in Arbeitsfeldern tätig, die hohen Personaleinsatz und hohe Fachlichkeit aller Mitarbeitenden erfordern. Der kirchliche Charakter und die Art der Arbeit machen daher eine systematische und fortlaufende Weiterbildung, Förderung und Entwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig.

Personalentwicklung ist für Dienstnehmer und Dienstgeber gleichermaßen von hohem Interesse. Die Mitarbeitenden bringen ihre Fachlichkeit und ihre Persönlichkeit in die alltägliche Arbeit der Einrichtung oder des Dienstes ein. Sie haben Qualitätsansprüche an ihre eigene Arbeit, gestalten ihr Arbeitsumfeld fachlich sowie sozial aktiv mit und entwickeln sich als Person und in ihrer Spiritualität weiter.

4.1 Dienstgemeinschaft und Kirchlichkeit

Zentrale Bedeutung kommt der Förderung der kirchlichen Prägung innerhalb der Dienstgemeinschaft zu. Die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitsumfeld und seiner Kirchlichkeit ist wesentlich: für die glaubwürdige Darstellung des Charakters kirchlicher Einrichtungen und Dienste nach innen und außen ebenso wie für die angemessene Erfüllung des kirchlichen Auftrages. Für alle Bemühungen, die Mitarbeitenden im Blick auf die Kirchlichkeit zu fördern, bilden die Leitbilder von der tragenden Liebe Christi und der Dienstgemeinschaft den Rahmen (vgl. Kapitel 1).

Grundsätze dafür sind:

- Die Mitarbeitenden wissen um den kirchlichen Auftrag und die institutionelle Einbindung der Einrichtung oder des Dienstes.
- Die Mitarbeitenden wissen um die Besonderheit des kirchlichen Arbeitsrechtes und erkennen diese an.
- Die Mitarbeitenden wissen um das christliche Menschenbild und die grundlegenden Werte kirchlichen Handelns. Sie lassen sich in ihrer Arbeit von diesen Werten leiten.

- Die Dienstgemeinschaft nimmt seelsorgliche Angebote wahr und gestaltet bedeutsame Feste und Zeiten im Kirchenjahr.

4.2 Ausrichtung der Personalentwicklung

Kirchliche Personalentwicklung handelt strategisch, also auf den kirchlichen Auftrag sowie die Ziele der Einrichtung hin, und berücksichtigt die persönlichen Ziele der einzelnen Mitarbeitenden.

Grundsätze dafür sind:

- Der Bedarf an Mitarbeitenden wird auf die Aufgaben und Ziele der Einrichtung ausgerichtet und auf dieser Grundlage systematisch geplant.
- Die Auswahl von Mitarbeitenden erfolgt in einem objektiven und transparenten Verfahren. Neben fachlichen Kompetenzen ist auf die Bereitschaft zur Identifikation mit dem kirchlichen Dienst zu achten.
- Neue Mitarbeitende werden systematisch in ihr Arbeitsfeld und die Besonderheiten des kirchlichen Dienstes eingeführt.
- Mitarbeitende, die die Einrichtung verlassen, werden systematisch begleitet und angemessen aus der Dienstgemeinschaft verabschiedet.

- Mitarbeitende werden durch systematische Angebote zur Fort- und Weiterbildung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben sowie ihrer Entwicklung unterstützt.
- Mitarbeitende werden dabei unterstützt, Familie und Beruf in Einklang zu bringen.

5 Organisationsentwicklung

Weil sich der kirchliche Auftrag grundlegend auf die Menschen in der Gegenwart bezieht (vgl. Kapitel 1), sind alle kirchlichen Einrichtungen herausgefordert, sich immer wieder neu auf die Wirklichkeit auszurichten. Organisationsentwicklung zeigt Wege dafür auf, wie Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in den Einrichtungen gestaltet werden können.

5.1 Strukturen in kirchlichen Einrichtungen

Bei Veränderungen vergewissern sich kirchliche Einrichtungen vorrangig ihres in der Kirchlichkeit verankerten Auftrages. Neben der Kirchlichkeit als Maßstab bei der Gestaltung von Prozessen und Strukturen sind Fachlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit wesentliche Merkmale für die Qualität der Auftrags Erfüllung.

5.2 Ausrichtung der Organisationsentwicklung

Ziel von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung ist es, die Fähigkeit der Einrichtung zu steigern, ihrem Auftrag gerecht zu werden. Dabei gilt es gleichermaßen, die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden zu verbessern. Organisationsentwick-

lung beteiligt dazu grundsätzlich alle betroffenen Mitarbeitenden.

Grundsätze dafür sind:

- Organisationsentwicklung ist eine permanente Aufgabe. Sie stößt Lern- und Veränderungsprozesse bei allen Beteiligten an, die dazu führen sollen, dass die Organisation auf die veränderten Anforderungen sachgemäß und zeitnah reagieren kann.
- Anlass für systematische Organisationsentwicklungsprozesse ist die Erkenntnis, dass die Organisation in ihrer bestehenden Struktur den Aufgaben nicht mehr gerecht werden kann. Vor allem Führungskräfte sind verantwortlich, die Hinweise darauf zu erkennen, aufzugreifen und Prozesse anzustoßen.
- Organisationsentwicklung findet vor allem in Kommunikationsprozessen statt. Unter breiter Beteiligung der Mitarbeiterschaft und in enger Anbindung an die Führungskräfte werden Ziele und Strukturen sowie Verhalten und Kommunikation der Organisation in ihren vielfältigen Bezügen betrachtet, reflektiert und gegebenenfalls Veränderungen angestrebt.
- Die Entscheidung über systematische Strukturveränderungen muss vom Träger der Einrichtung legiti-

miert und von den Führungskräften aktiv mitgetragen werden.

- Konflikte, Unsicherheiten und Verletzungen lassen sich in Veränderungsprozessen nie ausschließen. Systematische Organisationsveränderungen in kirchlichen Einrichtungen zeichnen sich durch konstruktiven Dialog, gegenseitige Wertschätzung und durch das Ziel aus, Hilfeleistungen in nicht vermeidbaren Belastungssituationen anzubieten.

Qualitätsmanagement

Das Konzept des Qualitätsmanagements unterstützt Organisationsentwicklung als fortlaufend stattfindenden Prozess. Durch ein Qualitätsmanagementsystem errichten Einrichtungen und Dienste Strukturen, mit deren Hilfe sie ständig über ihre Arbeit reflektieren und Verbesserungen anstoßen.

Es gibt unterschiedliche Modelle für Qualitätsmanagement, die für verschiedene Anwendungsbereiche entwickelt wurden und fortlaufend entwickelt werden. Einrichtungen können oder müssen ihr Qualitätsmanagementsystem durch externe Institutionen zertifizieren lassen.

Gemeinsam ist allen Qualitätsmanagementsystemen die Ausrichtung auf das Arbeitsergebnis, dessen Qualität gemessen und verbessert wird. Wesentliche Maßstäbe für die Qualität kirchlicher Einrichtungen und Dienste sind:

- Der kirchliche Auftrag liegt allem Handeln zugrunde. Er ist bei aller Bewertung der Arbeit und ihrer Ergebnisse einzubeziehen.
- Grundlegend für alle Qualitätsmanagementsysteme ist die Orientierung an den „Kunden“. Inwieweit ihre aktuellen und zukünftigen Erwartungen erfüllt werden, ist für die Qualität mitentscheidend. Für kirchliche Einrichtungen und Dienste sind „Kunden“ zum Beispiel Gemeindeglieder, Teilnehmer, Patienten, Ratsuchende, Bewohner in Heimen verschiedener Art, Schüler und Auszubildende.

Grundsätze für Qualitätsmanagement in kirchlichen Einrichtungen und Diensten sind:

- Um das gewünschte Ergebnis zu erreichen, werden zentrale Tätigkeiten als Prozesse erkannt und gelenkt.
- Träger und Leitung setzen gemeinsame Ziele und schaffen das Umfeld, in dem sich die Mitarbeitenden für die gemeinsamen Ziele

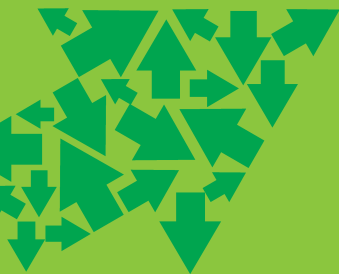
einsetzen, sich mit der Einrichtung identifizieren und mit ihrer Arbeit zufrieden sein können.

- Qualitätsmanagement beschreibt und sichert ebenso fachliches Handeln wie auf Kirchlichkeit gerichtete Fähigkeiten.
- Durchgehender Anspruch ist die ständige (kontinuierliche) Verbesserung der Arbeit und der Qualität ihrer Ergebnisse.
- Qualitätsmanagement ist eingebunden in die Maßnahmen der Kontrolle, die der Träger für die Einrichtungen und Dienste leistet.

6 Inkrafttreten

Diese Leitlinien treten mit ihrer Unterzeichnung in Kraft.

Generalvikar Alfons Hardt hat diese Leitlinien „Grundsätze zur Personal- und Organisationsentwicklung im Erzbistum Paderborn“ am 5. November 2009 unterschrieben und damit für das Erzbistum Paderborn in Kraft gesetzt.



Erzbistum Paderborn
Presse- und Informationsstelle
Domplatz 3 · 33098 Paderborn
Tel.: 0 52 51 / 125-0 · Fax: 0 52 51 / 125-14 70
E-Mail: info@erzbistum-paderborn.de
Homepage: www.erzbistum-paderborn.de