



Projektphase Mitarbeitergespräch

im Erzbistum Bamberg

Evaluation mit Anhang

**Auswertung & Interpretation
der zentralen Ergebnisse**



Inhalt

Evaluation zum Projekt Mitarbeitergespräch im Erzbistum Bamberg

1.	Verlauf des Projekts	3
1.1	Zur Entstehung des Projekts Mitarbeitergespräche im Erzbistum Bamberg	3
1.2	Am Projekt teilnehmende Institutionen und Organisations-einheiten	4
1.3	Organisationsstrukturen im Projekt	4
1.4	Evaluation	5
1.5	Methodische Schritte	6
1.5.1	Informationsquellen	6
1.5.2	Themen der Befragung	6
1.5.3	Durchführung der Befragung	6
1.5.4	Auswertung der Befragung	6
1.5.5	Darstellung der Ergebnisse	7
	Anhang: Auswertung und Interpretation der zentralen Ergebnisse	8

Mit den Sammelbegriffen Beschäftigte und Mitarbeitende sind - um der einfacheren Lesbarkeit willen - die Priester und Diakone sowie alle pastoralen und nicht-pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Erzdiözese gemeint.

1. Der Verlauf des Projekts

1.1 Zur Entstehung des Projekts Mitarbeitergespräche im Erzbistum Bamberg

Bereits der Bamberger Pastoralplan (2005) setzt auf das jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch als ein Instrument der kooperativen Pastoral. Dieses Gespräch soll zwischen Dienstvorgesetzten und ihren Mitarbeitenden auf allen Ebenen und in allen Arbeitsfeldern eingeführt bzw. weiterentwickelt werden.

Die Bistumsleitung

- möchte damit den Wunsch der Mitarbeitenden nach Wertschätzung ihrer Person und Arbeit aufgreifen, gerade dann, wenn der Erfolg der Arbeit schwer messbar ist;
- bietet dadurch den Mitarbeitenden einen institutionellen Ort, an dem sie die Möglichkeit haben, ihre Kompetenzen, Ressourcen und individuelle Berufung besser zu erkennen, zu entwickeln und umzusetzen;
- erhofft sich, dass im Mitarbeitergespräch Mitarbeitende durch ihre Dienstvorgesetzten gezielt gefördert werden, um ihre Aufgaben gut erfüllen zu können;
- erwartet, dass alle Dienstvorgesetzten ihre Führungsverantwortung wahrnehmen, um die Arbeit und die Entwicklung der Mitarbeitenden konsequent zu fördern; will mit dem Mitarbeitergespräch die Dienstvorgesetzten in ihrer Rolle und Aufgabe als Dienstvorgesetzte stärken;
- sieht im Mitarbeitergespräch ein wirksames Instrument zu einer gezielten und systematischen Personalentwicklung aller Mitarbeitenden, die die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und den Bedarf des Bistums berücksichtigt.

„Die Entdeckung, dass jeder Mann und jede Frau einen eigenen Platz im Herzen Gottes und in der Geschichte der Menschheit hat, stellt den Ausgangspunkt für eine neue Kultur der Berufungen dar“ (Johannes Paul II.).

Diese Aussage von Papst Johannes Paul II. gilt insbesondere für die Kirche und für Menschen, die in ihr und für sie arbeiten. Sie verpflichtet die Institution, die Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur unter dem Aspekt von Leistung und erreichten Ergebnissen, sondern auch unter der Aufmerksamkeit für die je individuelle Berufung zu sehen.

Die daraus folgenden Überlegungen mündeten in ein erstes Konzept für die „Projektphase Mitarbeitergespräch im Erzbistum Bamberg“, welches in 12 unterschiedlichen Organisationseinheiten und Institutionen des Erzbistums erprobt wurde.

1.2. Am Projekt teilnehmende Institutionen und Organisationseinheiten

Zur Teilnahme an der Projektphase Mitarbeitergespräch im Erzbistum Bamberg erklärten sich auf Anfrage der Projektsteuerungsgruppe 11 Einrichtungen bzw. Organisationseinheiten bereit:

- Katholische Landvolkshochschule
- Seelsorgebereich Steinacher Land
- Kirchenstiftung St. Ludwig, Nürnberg
- Stiftung Jugendhaus Burg Feuerstein
- Erzbischöfliches Jugendamt
- Stadtkirche Nürnberg
- Seelsorgebereich St. Augustinus, Forchheim
- Kirchenstiftung St. Magdalena, Herzogenaurach
- Kirchenstiftung St. Martin, Bamberg
- Erzbischöfliches Ordinariat, Abteilung Revision
- Kirchenstiftung St. Anton, Nürnberg

Im Lauf der Projektplanung wurde der Teilnehmerkreis aus strukturellen Erwägungen noch erweitert:

- Ausdehnung auf Teile des Dekanats Kulmbach
- Kirchliches Schulamt für Religionslehrkräfte an Grund-, Haupt- und Förderschulen im Bereich der Stadtkirche Nürnberg

1.3. Organisationsstrukturen im Projekt

Die Leitungspersonen der teilnehmenden Institutionen und Organisationseinheiten sollten nach Möglichkeit kaskadenartig arbeiten. Sie sollten die Gespräche mit den ihnen unterstellten Personalverantwortlichen führen, diese wiederum mit den ihnen unterstellten u.s.w.. Vereinbart wurde außerdem, dass auch Personen mit Fachaufsicht als Gesprächsführende benannt werden können, soweit die hierarchische Führungsspanne zu groß sein sollte.

Auf die Tatsache, dass in kirchlichen Kontexten nicht nur durch weisungs- und entscheidungsbefugte Vorgesetzte vor Ort, sondern auch durch zentrale Stellen im Ordinariat, Gremien und Dritte Leitungsverantwortung wahrgenommen wird, wurde dabei—wohl wissend um die Problematik— aus Gründen der Praktikabilität zunächst nicht weiter eingegangen. Das Gleiche galt für den Fall, das Beschäftigte mehreren Dienststellen zugeordnet waren.

Die einzelnen Organisationseinheiten und Institutionen sind deshalb hinsichtlich der Struktur und der Durchführung sehr unterschiedlich vorgegangen.

Einige Projektbereiche konnten auf Grund ihrer klaren Organisationsstruktur einen idealtypischen Ablauf der Gespräche in einer Art Gesprächskaskade, ausgehend von der Leitung über die verschiedenen Ebenen der Führungskräfte zu den Mitarbeitenden an der Basis einhalten. In anderen war das Bild ein anderes.

An einzelnen Stellen brach die Verbindung zur Leitungsebene vor Ort wegen fehlender formaler Subordination, unklarer struktureller Anbindung oder mangels Bereitschaft der Personalverantwortlichen ab.

Außerdem zeigte sich, dass nicht alle formal vorgesetzten Personen persönlich zur Gesprächsführung befähigt waren, so dass hierarchische Ebenen in einigen Fällen übersprungen wurden.

Daneben gab es Unterschiede in der Gestaltung des Einführungs- und Gesamtprozesses hinsichtlich folgender Punkte:

- Die Mitarbeitervertretungen waren und wurden auf unterschiedliche Weise beteiligt.
- Die Information der Beschäftigten erfolgte differenziert durch die jeweilige Leitung.
- Die angebotene individuelle Unterstützung seitens des Ordinariates wurde quantitativ und qualitativ unterschiedlich in Anspruch genommen.
- In einigen Organisationseinheiten wurden nur Teilorganisationen in das Projekt einbezogen.
- Teilweise wurden auch Gespräche mit ehrenamtlichen Funktionsträgern geführt.
- Zwei Organisationseinheiten lösten sich im Lauf des Gesamtprozesses formal immer mehr vom Projekt, wandten jedoch inhaltlich das vereinbarte Konzept an.

1.4 Evaluation

Ziel des Projektes war eine Evaluation der Stärken und Schwächen der Vorbereitungen zur Einführung der Mitarbeiterjahresgespräche im Projekt, der aktuellen Rahmenbedingungen und des vorliegenden Konzeptes. Das notwendige Unterstützungssystem und die Arbeitshilfen sollten mit den Erkenntnissen und dem Feedback aller Teilnehmenden weiterentwickelt werden, damit die diözesanweite Umsetzung gelingen kann. Bereits zu Beginn wurde daher festgelegt, dass eine Auswertung der Ergebnisse nach einer schriftlichen Befragung durch unabhängige Dritte erfolgen sollte.

Abschließend erfolgte ein Treffen der Führungsspitzen zur gemeinsamen Reflexion und zur Rückbindung der Ergebnisse an die Steuerungsgruppe.

1.5. Methodische Schritte

1.5.1 Informationsquellen

Grundlage des Konzeptes war das Mitarbeitergespräch für Beschäftigte aus dem Bereich der MAV Verwaltung im Erzbischöflichen Ordinariat, welches im Jahr 2003 als Ergebnis des Organisationsentwicklungsprozesses „aktiv“ eingeführt wurde. Außerdem wurden diverse Konzepte anderer deutscher Diözesen gesichtet.

Mit einer Arbeitsgruppe zusammengesetzt aus Geistlichen, Führungskräften und Interessensvertretern verschiedenster Arbeitsbereiche und Organisationsformen, wurde aus den vorliegenden Beispielen unter der Prämisse der primären Anwendung des Mitarbeiterjahresgesprächs als ein die Kommunikation förderndes Instrument zur Personalentwicklung der Leitfaden zum Projekt erarbeitet.

Gemeinsam mit Externen wurde ein schriftlicher Fragebogen entwickelt, der eine wissenschaftliche Auswertung ermöglichte.

1.5.2 Themen der Befragung

Mitarbeitende wie Führungskräfte erhielten den gleichen anonymisierten Fragebogen. Er enthielt gebundene Skalenfragen zu den vorbereitenden Maßnahmen, zu den Rahmenbedingungen, zur Durchführung, zur Zufriedenheit und lies in offenen Fragen auch ausreichend Platz für Wünsche und Anregungen.

1.5.3 Durchführung der Befragung

Die schriftliche Befragung beider Gesprächspartner erfolgte in direktem Anschluss an das Mitarbeiterjahresgespräch durch Ausfüllen des „Auswertungsbogens“. Dieser wurde einzeln oder gesammelt über die Projektsteuerungsgruppe eingereicht und zur Auswertung weitergeleitet.

Abschließend wurde ein mündliches Feedback bei jenen Führungskräften eingeholt, die am der Reflexionstreffen teilnahmen. Die Statements wurden diskutiert und der Projektsteuerungsgruppe zur weiteren Verwendung übergeben.

1.5.4 Auswertung der Befragung

Die quantitative Auswertung erfolgte mit Hilfe statistischer Methoden. Die qualitative Inhaltsanalyse der Antworten auf die offenen Fragen erfolgte nach wissenschaftlichen Standards.

1.5.5 Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Fragebogenaktion wurden in schriftlicher Form gefasst und sind im Anhang dargestellt. Darüber hinaus wurden neben dem notwendigen Klärungsbedarf vor einer flächenweiten Einführung Stimmungen, Gefühle und Meinungen festgehalten und in die Projektsteuerungsgruppe transportiert. Drei Beispiele aus dem Abschlussbericht nach dem Reflexionstreffen sind hier abgedruckt.

Stimmungen/Gefühle/Meinungen der Mitarbeitenden

- Wertschätzung und Anerkennung werden gezeigt
 - Interesse an der Arbeit
 - Interesse an der Person
 - Feedback erhalten
 - Feedback gegeben
- Endlich einmal ungestört Zeit für ein Einzelgespräch
- Individualität wird gesehen
- Zugehörigkeit wird deutlich (organisatorische An- und Einbindung)
- Besondere Gelegenheit für ein vertrauensvolles Gespräch

24. September 2010

MAG - Abschlussbericht zur Projektphase 2008-2010

3

Stimmungen/Gefühle/Meinungen der Gesprächsführenden

- MAG ist einzigartig und besonders wertvoll
- Große Offenheit
- Perspektiven werden eröffnet („Aha“-Erlebnisse)
- „Baustellen“ werden benannt
- Zusammenhänge werden deutlicher
- Konfliktpotential wird aufgedeckt
- Blick auf das Wesentliche wird geschärft
- Besondere Gelegenheit, um auch einmal mit dem Gesprächspartner über persönliche Berufung und Charisma zu sprechen

24. September 2010

MAG - Abschlussbericht zur Projektphase 2008-2010

4

Klärungsbedarf

- Wer spricht mit wem?
 - Klärungsbedarf gibt es hinsichtlich
 - Organisationsstrukturen und Führungsspanne
 - z. B. bei den Religionslehrern
 - Durchführungs- und Leitungskompetenzen
 - Religionslehrer
 - Pastorales Personal
 - Verbindlichkeit bei persönlichen Vorbehalten und Konflikten
- Verbindlichkeit der Durchführung und der getroffenen Vereinbarungen ⇔ Konsequenzen
- Kann vom empfohlenen Turnus abgewichen werden?
- Zeitbedarf ⇔ Arbeitszeit

24. September 2010

MAG - Abschlussbericht zur Projektphase 2008-2010

5



Erzbischöfliches Ordinariat
Personalentwicklung
Frau Andrea Bauer
Domplatz 2
96049 Bamberg

Telefon 0951 502-228
Fax 0951 502-299
personalabteilung@erzbistum-bamberg.de