

Rahmenkonzept

Personalentwicklung

für die Verwaltung in der Evangelisch-

lutherischen Landeskirche Hannovers

(Kirchenämter und Landeskirchenamt)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1.	Einleitung: Gemeinschaft stärken	7
2.	Gemeinschaft verantworten - Selbstverständnis der Zusammenarbeit und Führung in der landeskirchlichen Verwaltung ..	7
2.1	Der Auftrag	8
2.2	Respektvoll und verlässlich kommunizieren	8
2.3	Transparenz fördern	9
2.4	Mit Konflikten konstruktiv umgehen	9
2.5	Verantwortung wahrnehmen	9
2.6	Kreativität und Innovationskraft entfalten	9
2.7	Ziele formulieren	10
2.8	Anerkennen und Motivieren	10
2.9	Persönliche Entwicklung fördern	10
2.10	Gesunde Arbeitsbedingungen schaffen	11
2.11	Übereinstimmung von Reden und Handeln	11
2.12	Loyalität gegenüber der Kirche und ihren Mitarbeitenden	11
3.	Gemeinschaft mit Kompetenz	11
4.	Gemeinschaft aufbauen	15
4.1	Personalmarketing, Mitarbeitengewinnung und -bindung	15
4.1.1	Bedarf(-sanalyse)	15
4.1.2	Attraktivität der kirchlichen Verwaltung	15
4.1.3	Kirchliche Verwaltung in der Öffentlichkeit	17
4.2	Personalauswahl	18
4.2.1	Einheitliches und verbindliches Auswahlverfahren	18
4.2.2	Anforderungsprofil	19

4.2.3	Vorauswahl	20
4.2.4	Durchführung des Auswahlverfahrens.....	20
4.2.5	Nachbereitung des Auswahlverfahrens.....	21
4.3	Ausbildung	21
4.3.1	Ausbildungsziele	21
4.3.2	Verwaltungsfachangestellte.....	21
4.3.3	Kircheninspektoranwärterinnen und Kircheninspektoranwärter 22	
4.3.4	Betreuung während der Ausbildung.....	22
4.3.5	Weitere Ausbildungsoptionen	23
4.4	Karriere in der Kirche: eine berufs- und lebensphasenorientierte Personalentwicklung.....	23
4.4.1	Einstieg	23
4.4.2	Orientierung, Etablierung und Entwicklung.....	24
4.4.3	Orientierung an Lebensphasen und Lebenslagen.....	25
4.4.4	Arbeitsplatzwechsel.....	26
4.4.5	Übergang in den Ruhestand	26
4.4.6	Individuelle Personalentwicklung als Führungsaufgabe.....	26
4.5	Führungskräfte	26
4.5.1	Führungskräfteentwicklung	26
4.5.2	Führungsaufgaben	27
4.5.3	Anforderungsprofil für Führungskräfte	27
4.5.4	Zugänge zu Führungsfunktionen	28
4.5.5	Qualifizierung von Führungskräften	28
4.5.6	Begleitung neuer Führungskräfte	28
4.5.7	Führungsfeedback.....	29

Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen, sehr geehrte Damen und Herren, seit Jahren liegt mir die Personalentwicklung am Herzen, und in zahlreichen Gesprächen wurde ich ermutigt, ein Konzept mit einheitlichen strategischen Eckpunkten für den gesamten Bereich der landeskirchlichen Verwaltung zu entwickeln.

Im Herbst 2015 hat sich daher eine Steuerungsgruppe gebildet, die fünf besonders dringlich zu bearbeitende Kernfelder der Personalentwicklung identifiziert hat. Schnell wurde deutlich, dass das Ergebnis in zweifacher Hinsicht ein Rahmen-Konzept werden wird: Zum einen gibt es noch weitere Themen, die nach und nach gemeinsam bearbeitet werden müssen, zum anderen soll genügend Spielraum für die jeweiligen lokalen Besonderheiten und bewährten Praktiken bleiben.

Arbeitsgruppen in fünf Sprengeln haben in einer zweiten Arbeitsphase jeweils ein Kernfeld bearbeitet. Sie haben ihre Erfahrungen zusammengetragen, über gute Verfahren und Standards beraten und die Grundlage für das vorliegende Konzept geschaffen.

Für alle, die an diesem Konzept mitgearbeitet haben, war es wichtig, die Rolle zu bestimmen, die einer kirchlichen Verwaltung zukommt. Der Kernsatz dieses Rahmenkonzepts lautet deshalb: „Kirchliche Verwaltung hat Teil am Auftrag der Kirche, die frohe Botschaft Christi durch Wort und Tat in die Welt zu tragen.“

Personalentwicklung in der landeskirchlichen Verwaltung dient diesem kirchlichen Auftrag, indem sie geeignete Menschen gewinnt, sie auf ihrem beruflichen Weg unterstützt und ihnen die Chance gibt, sich entsprechend den eigenen Gaben und zugleich zum Besten unserer Kirche zu entfalten.

Das vorliegende Personalentwicklungsrahmenkonzept muss nun an den verschiedenen Orten kirchlicher Verwaltung mit Leben gefüllt, weiter verfeinert und an die sich fortlaufend ändernden Bedingungen angepasst werden.

Dabei gilt: Personalentwicklung kann nur gelingen, wenn sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Prozesse einlassen und neue Wege erkunden. Für diese Bereitschaft und Offenheit möchte ich jetzt schon allen danken, die die Instrumente des Rahmenkonzepts ausprobieren und nutzen, uns konstruktive Rückmeldungen geben oder Vorschläge einbringen möchten. Ebenso will ich denjenigen herzlich danken, die an diesem Rahmenkonzept engagiert und kreativ mitgewirkt haben und weiter mitwirken, namentlich den Mitgliedern aller Arbeits-, Projekt- und Steuerungsgruppen sowie unseren externen Beratern Franz Conrad und Sabine Beck (Conrad & Beck GmbH) im Auftrage der KGSt sowie Prof. Dr. Frank Dullisch.

Stephanie Springer

Die Zusammensetzung der Steuerungs-, Arbeits- und Projektgruppen ergibt sich aus dem Anhang.

1. Einleitung: Gemeinschaft stärken

Das Wertvollste einer Verwaltung sind die in der täglichen Arbeit spürbare Gemeinschaft, der Teamgeist, die Motivation und die Kreativität aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das vorliegende Personalentwicklungskonzept entwickelt Grundsätze, Strukturen und Verfahren, um die Dienstgemeinschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kirchenämtern und im Landeskirchenamt im Sinne ihrer gemeinsamen Verantwortung für den Dienst in der Kirche zu stärken.

Als erstes beschreibt das Konzept die Grundsätze, die die Zusammenarbeit und Führung in der kirchlichen Verwaltung prägen. Anschließend thematisiert es die zentralen Bereiche Mitarbeitengewinnung und Mitarbeitendenbindung, transparente und faire Auswahlverfahren, Weiterentwicklung der Aus- und Fortbildung, berufs- und lebensphasenorientierte Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende sowie Führungskräfteentwicklung.

Dabei versteht sich Personalentwicklung als eine Chance für alle Mitarbeitenden, die eigene berufliche Entwicklung im Dialog mit ihren Führungskräften zu gestalten. Dies stärkt die Eigenverantwortung und Motivation.

2. Gemeinschaft verantworten - Selbstverständnis der Zusammenarbeit und Führung in der landeskirchlichen Verwaltung

Es sind verschiedene Gaben; aber es ist ein Geist. Und es sind verschiedene Ämter; aber es ist ein Herr. Und es sind verschiedene Kräfte; aber es ist ein Gott, der da wirkt alles in allen. Durch einen jeden offenbart sich der Geist zum Nutzen aller. (1. Kor. 12, 4-7)

Jede Gemeinschaft vergewissert sich dessen, was sie zusammenhält. Daher bilden die nachfolgenden Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung das Herzstück des Konzepts. An diesen Grundsätzen orientiert sich

jede Konkretisierung, das alltägliche Miteinander genauso wie die Entscheidungen der Führungskräfte.

2.1 Der Auftrag

Die Verwaltung in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers hat Teil am Auftrag der Kirche, die frohe Botschaft Christi durch Wort und Tat in die Welt zu tragen. Alle Mitarbeitenden in der landeskirchlichen Verwaltung tragen durch die Erfüllung notwendiger Verwaltungsaufgaben und durch die Unterstützung kirchlicher Leitungsgremien (Kirchenämter) oder durch die Wahrnehmung eigener Leitungsaufgaben (Landeskirchenamt) dazu bei, bestmögliche Rahmenbedingungen für die Kommunikation des Evangeliums in Kirche und Gesellschaft zu schaffen.

Diese gemeinsame Verantwortung verbindet alle Mitarbeitenden zu einer Zeugnis- und Dienstgemeinschaft. Sie alle fördern kirchliches Leben und zeigen kirchliches Profil, innerhalb wie außerhalb ihrer Dienststelle. Ihre Zusammenarbeit ist durch ein geschwisterliches Miteinander geprägt, das in den nachfolgenden Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung entfaltet wird. Diese Grundsätze richten sich an alle Mitarbeitenden mit und ohne Führungsverantwortung, denn eigenverantwortliche Auftrags Erfüllung und eine an den Mitarbeitenden orientierte Führung bedingen einander.

2.2 Respektvoll und verlässlich kommunizieren

Alle Mitarbeitenden achten in ihrer Kommunikation die Persönlichkeit und die Wertvorstellungen ihres Gegenübers. Sie kommunizieren respektvoll, klar, verlässlich und in der jeweils angemessenen Form.

Führungskräfte sind zugewandt und nehmen sich Zeit für die beruflichen und persönlichen Belange der Mitarbeitenden, bleiben aber klar in ihrer Rolle. Sie treffen auch schwierige Entscheidungen und kommunizieren diese in angemessener Weise. Sie halten die Kommunikation auch bei unterschiedlichen Interessen der Beteiligten aufrecht. Sie führen Gespräche empathisch, lösungsorientiert und konstruktiv.

2.3 Transparenz fördern

Transparenz ermöglicht Vertrauen. Alle Mitarbeitenden informieren daher im Rahmen des Möglichen sämtliche Beteiligten auf allen Ebenen rechtzeitig und umfassend. Dabei beachten sie die Pflichten zur Verschwiegenheit und Vertraulichkeit. Zur eigenverantwortlichen Arbeit gehört es gleichermaßen, sich zu informieren und Transparenz zu schaffen.

Führungskräfte koordinieren und steuern den Informationsfluss sowie den nötigen Wissens- und Erfahrungstransfer. Sie gestalten transparente Strukturen und Verfahren.

2.4 Mit Konflikten konstruktiv umgehen

Konflikte haben in den meisten Fällen auch ein konstruktives Potenzial zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit. Deshalb werden sie von den Mitarbeitenden und Führungskräften offen benannt. Alle Beteiligten suchen nach Lösungen, die unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen gerecht werden, und fördern eine Kultur des Vertrauens, in der wechselseitige Kritik als konstruktiv angesehen wird.

2.5 Verantwortung wahrnehmen

Leiten in der Kirche beruht auf einem funktionalen Verständnis der Aufteilung von Aufgaben. Führungskräfte unterstützen eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden. Fehler passieren überall; ein offener und konstruktiver Umgang damit eröffnet die Möglichkeit, daraus zu lernen und Strukturen und Verfahren zu verbessern. So können Eigeninitiative, Selbstverantwortung und Entscheidungsfreude wachsen. Mitbestimmung wird im gegenseitigen Vertrauen und in der Verantwortung für die Auftragsbefreiung ausgeübt.

2.6 Kreativität und Innovationskraft entfalten

Alle Mitarbeitenden sind aufgerufen, Wandel als Chance zu begreifen und an Veränderungsprozessen aktiv mitzuwirken. Es geht auch in der landeskirchlichen Verwaltung darum, Freiräume zu schaffen, Innovation zu

fördern und Veränderungsprozesse mit Mut, Energie und Sensibilität zu gestalten.

2.7 Ziele formulieren

Führungskräfte entwickeln im Zusammenwirken mit den Mitarbeitenden Positionen und Strategien ebenso wie konkrete und messbare Ziele. Sie sorgen dafür, dass Arbeitsergebnisse überprüft und verbessert werden. Sie überprüfen die Umsetzung der Ziele und passen sie im Dialog mit den Mitarbeitenden gegebenenfalls an.

2.8 Anerkennen und Motivieren

Zusätzlich zu den Jahresgesprächen fördert eine kontinuierliche und gegenseitige positive wie kritische Rückmeldung über konkretes Verhalten und Leistungen das Arbeitsklima und die Arbeitsatmosphäre unter allen Mitarbeitenden.

Führungskräfte unterstützen die Motivation der Mitarbeitenden durch Ermutigung, Aufmerksamkeit und ausdrückliches und ehrliches Lob ebenso wie durch nötige Kritik. Solche Kritik ist möglichst persönlich, zeitnah und fair zu äußern. Führungskräfte schützen gleichzeitig vor unberechtigter Kritik und ziehen Konsequenzen aus berechtigter Kritik an der eigenen und an anderen Personen.

2.9 Persönliche Entwicklung fördern

Die Mitarbeitenden tragen mit ihrer gesamten Persönlichkeit zur Erfüllung des kirchlichen Auftrags bei. Sie können das am wirksamsten tun, wenn sie ihren Kompetenzen und Interessen entsprechend eingesetzt werden. Fortbildung ist daher Recht und Verpflichtung zugleich. Neben dem klassischen beruflichen Aufstieg gibt es vielfältige Möglichkeiten, die Arbeit während des gesamten Berufslebens erfüllend und anspruchsvoll zu gestalten.

Führungskräfte sind aufgefordert, Mitarbeitende bei ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen und mit diesen die dafür geeigneten Maßnahmen zu vereinbaren.

2.10 Gesunde Arbeitsbedingungen schaffen

Alle Mitarbeitenden sind mitverantwortlich für ein gutes, partnerschaftliches und solidarisches Arbeitsklima.

Führungskräfte sorgen im Rahmen ihrer Möglichkeiten für gesunderhaltende und altersgerechte Arbeitsbedingungen. Sie achten auf das Miteinander aller Altersgruppen. Sie fördern die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben einschließlich Familien- oder Pflegeverantwortung. Sie gewährleisten die Gleichbehandlung der Geschlechter.

2.11 Übereinstimmung von Reden und Handeln

Glaubwürdigkeit entsteht für alle Mitarbeitenden durch die Übereinstimmung von Reden und Handeln. Alle Mitarbeitenden reflektieren ihr eigenes Tun und arbeiten kontinuierlich an ihrer eigenen persönlichen, beruflichen und fachlichen Entwicklung. Dabei lassen sie sich von anderen unterstützen.

2.12 Loyalität gegenüber der Kirche und ihren Mitarbeitenden

Treue zum kirchlichen Auftrag und Verbundenheit untereinander sind unabdingbare Voraussetzungen für ein gutes berufliches Miteinander. Alle Mitarbeitenden zeigen ihr loyales Verhalten insbesondere dadurch, dass sie - unabhängig von ihrer persönlichen Auffassung - getroffene Entscheidungen nach innen und außen vertreten und umsetzen.

Führungskräfte stellen sich, soweit es geht, vor ihre Mitarbeitenden und tragen Kritik nicht nach außen.

3. Gemeinschaft mit Kompetenz

Als eine wesentliche Grundlage des Personalentwicklungskonzeptes stellt ein Kompetenzmodell sicher, dass in Ausschreibungstexten und Auswahlverfahren, in der individuellen Personalentwicklung oder in Beurteilungsverfahren eine einheitliche „Sprache“ bezüglich der stellenbezogenen Anforderungen und der persönlichen Kompetenzen gesprochen wird. Kom-

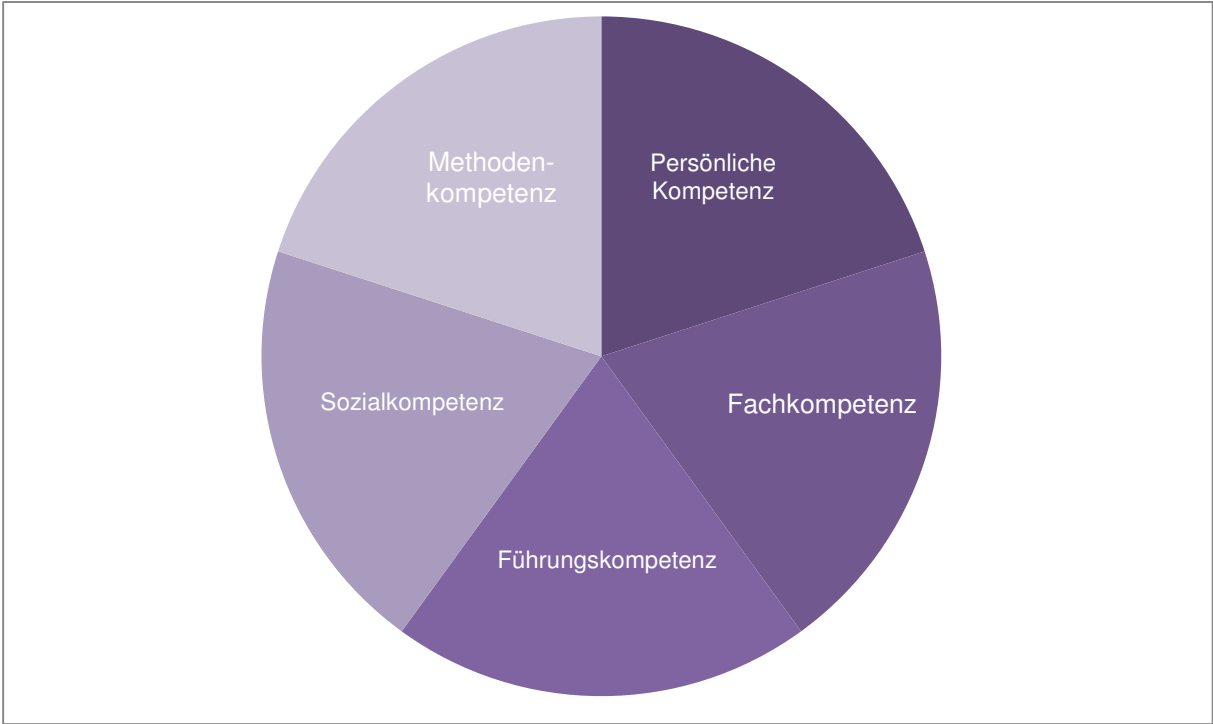
petenzmodelle gliedern die beruflich relevanten Kompetenzen in sinnvoller, zielbezogener Weise.

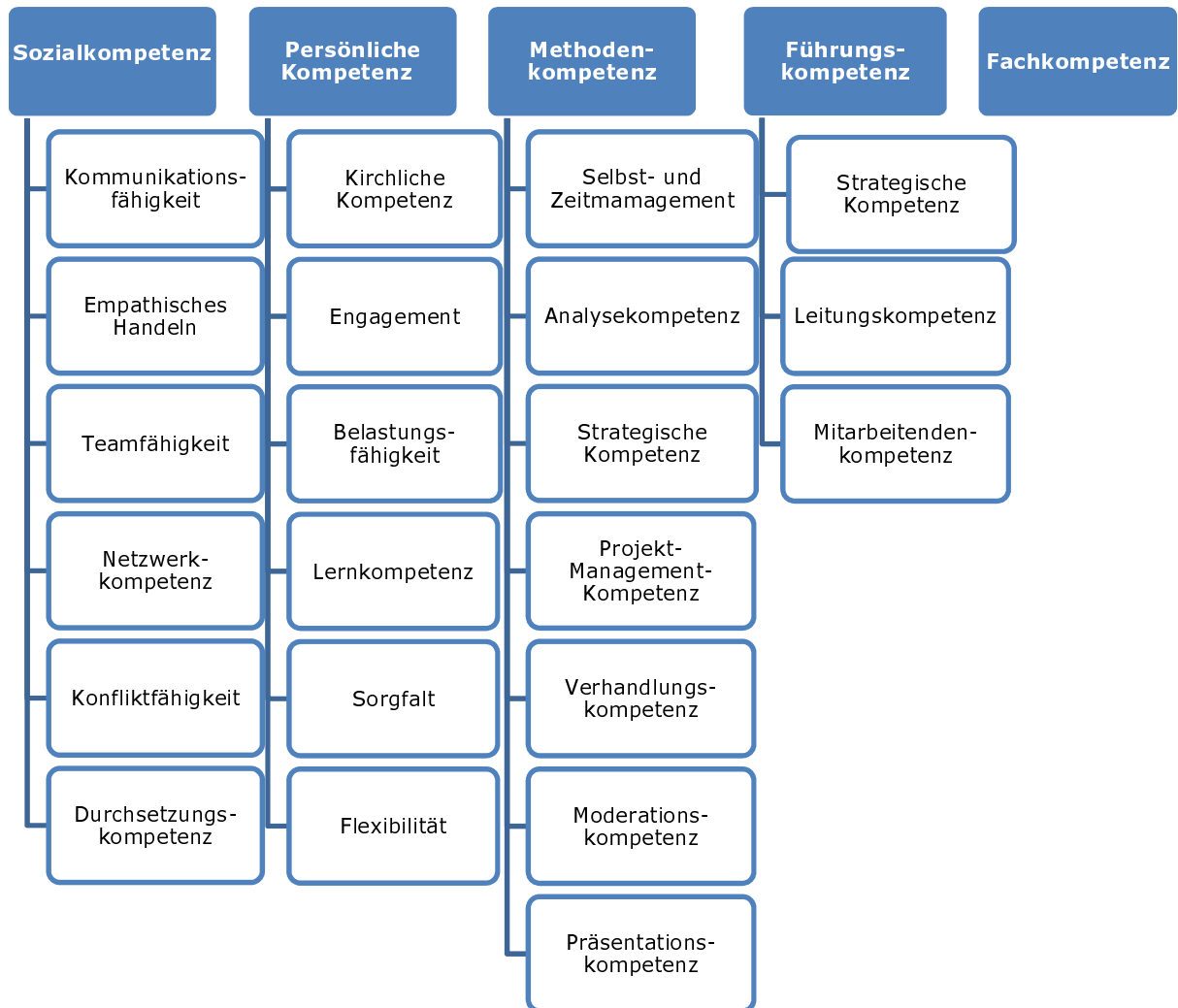
Das Kompetenzmodell für die Landeskirche Hannovers folgt den Vorgaben des Deutschen Qualifikationsrahmens von 2013 unter besonderer Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen für die Arbeit in der Kirche. Unter Kompetenz wird die dargelegte Eignung verstanden, Wissen und Fertigkeiten anzuwenden, um beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen (DIN ISO 9000). Kompetenzen sind somit realisierte Fähigkeiten und Fertigkeiten und decken das „Können“ und das „Wollen“ gleichzeitig ab. Sie zeigen sich, wenn immer möglich, an beobachtbarem Verhalten. „Verhaltensanker“ konkretisieren, an welchem Verhalten das Vorliegen bestimmter Kompetenzen festgemacht werden kann.

Kompetenzprofile erlauben es, gegenwärtige Anforderungen an Arbeitsplätzen und die persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter zu erfassen. Das Kompetenzmodell ist aber zugleich strategisch ausgerichtet, indem es wichtige Zukunftskompetenzen abbildet. Das Kompetenzmodell ist daher mit den Leitbildern und Grundsätzen der Organisation, insbesondere dem Selbstverständnis der Zusammenarbeit und Führung, abzustimmen und regelmäßig zu aktualisieren.

Die Landeskirche unterscheidet zwischen fünf Kompetenzfeldern, die jeweils in Einzelkompetenzen untergliedert werden. Jedem dieser Felder ist eine unterschiedliche Anzahl von Einzelkompetenzen zugeordnet. Jede dieser Einzelkompetenzen wird durch Verhaltensanker konkretisiert.

Kompetenzmodell





4. Gemeinschaft aufbauen

Im Folgenden stellen wir zentrale Prozesse des Personalmanagements in der kirchlichen Verwaltung detailliert vor.

4.1 Personalmarketing, Mitarbeitengewinnung und –bindung

Die Arbeit in der kirchlichen Verwaltung ist attraktiv, und sie wird ansprechend vermittelt, um Menschen für die kirchlichen Aufgaben zu gewinnen. Mitarbeitende fühlen sich der kirchlichen Verwaltung verbunden, wenn sie dabei unterstützt werden, ihre Fähigkeiten effektiv und sinnvoll einzubringen, individuelle Schwerpunkte zu setzen und sich weiterzuentwickeln.

4.1.1 Bedarf(-sanalyse)

Die Arbeitsmarktsituation und die demografische Entwicklung zeigen, dass viele interessierte und motivierte Menschen gebraucht werden, um die Stellen auf der Sachbearbeitungs- wie auf der Führungsebene nachbesetzen zu können.

Es ist unabdingbar, die tatsächlichen Bedarfe regelmäßig und nachvollziehbar zu erheben, zu analysieren und fortzuschreiben. Dafür sind eine systematische Personalbedarfsplanung und eine Analyse des Arbeitsmarktes notwendig.

Für die fortlaufende Ermittlung des Personalbedarfs (gehobene Verwaltungsebene) stellt das Landeskirchenamt geeignete Instrumente (z.B. IT-Verfahren PersonalManagementSystem - PMS) bereit. Eine hierauf abgestimmte dezentrale Personalbedarfsplanung führt dann zu weiteren Konkretisierungen.

4.1.2 Attraktivität der kirchlichen Verwaltung

Potenzielle Bewerberinnen und Bewerber brauchen ein klares Bild, wie attraktiv die Arbeit in der kirchlichen Verwaltung ist.

Es ist deshalb notwendig, dass die Verantwortlichen in der kirchlichen Verwaltung erkennen, welche Möglichkeiten die kirchliche Verwaltung bietet und welche Faktoren zur Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen

beitragen. Erst dann können sie gezielt daran arbeiten und mit geeigneten Maßnahmen dafür werben. Für das Profil der Arbeit in der kirchlichen Verwaltung ist wichtig:

- Kirchliche Verwaltung hat Teil am Auftrag zum Dienst am Menschen in Wort und Tat. Mitarbeitende setzen sich mit dem Auftrag der Kirche auseinander und verstehen ihn als Grundlage ihrer Arbeit.
- Die Potenziale der Mitarbeitenden werden erkannt, gefördert und gefordert.
- Kirchliche Verwaltung unterstützt besonders die Arbeit mit Ehrenamtlichen auf allen kirchlichen Ebenen.
- Die Mitarbeitenden identifizieren sich mit ihrer Arbeit. Ihnen sind die Ziele und Ergebnisse ihrer Arbeit für die Kirche wichtig.
- Die Mitarbeitenden nehmen ihre Arbeit als sinnstiftend für die Menschen und die Kirche wahr.
- Ihre Arbeit ist partizipativ angelegt: Sie sind aktiv an der Gestaltung von Arbeitsprozessen beteiligt und in eine Dienstgemeinschaft eingebunden.

In der kirchlichen Verwaltung gibt es Möglichkeiten, aktiv am kirchlichen Leben teilzunehmen. Andachten, die Einführung und Verabschiedung im Rahmen von Gottesdiensten oder andere Formen kirchlichen Lebens gehören zur Identität der kirchlichen Verwaltung. Das gilt ebenso für die Freistellung von Mitarbeitenden für die Teilnahme an kirchlichen Veranstaltungen oder ehrenamtliches Engagement in der Kirche.

Die kirchliche Verwaltung ist eine verlässliche Arbeitgeberin und bietet ihren Mitarbeitenden sichere Arbeitsplätze. Das kirchliche Dienst- und Arbeitsrecht orientiert sich am Recht des öffentlichen Dienstes im Land Niedersachsen. Formen der flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung werden individuell ermöglicht.

Ein Gesundheitsmanagement ist fester Bestandteil der kirchlichen Verwaltung und leistet einen Beitrag zur gesunden Lebensführung.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familien- und Pflegeaufgaben wird aktiv gefördert. Die Ziele und Maßnahmen orientieren sich am Standard des Audits „berufundfamilie“ oder an vergleichbaren Qualitätsstandards (z.B. Gütesiegel „Evangelische Familienorientierung“¹). Die Auditierung eines Kirchenamts hilft, die Attraktivität für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber sichtbar zu machen.

Projektarbeit gewährt den Mitarbeitenden einen umfassenderen Blick in andere Aufgabenbereiche der kirchlichen Verwaltung. Hospitationen geben die Möglichkeit, in verschiedenen kirchlichen Einrichtungen die direkte Umsetzung der eigenen Arbeit mitzuerleben.

Regelmäßige Evaluationen tragen dazu bei, neue Erkenntnisse über die Attraktivität der Kirche als Arbeitgeberin für Mitarbeitende und Externe zu gewinnen, die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Verbesserung der Attraktivität zu überprüfen und ggf. neue Maßnahmen zu entwickeln.

4.1.3 Kirchliche Verwaltung in der Öffentlichkeit

Die kirchliche Verwaltung und ihre Aufgaben werden in der Öffentlichkeit bekannt gemacht. Ziel ist herauszustellen, dass die kirchliche Verwaltung als moderne und effizient arbeitende Verwaltung für aufgeschlossene und motivierte Interessierte vielfältige Möglichkeiten bietet, fachliche Kompetenz und sinnstiftendes Arbeiten miteinander zu verbinden. Die Verantwortlichen der Kirchenämter und das Landeskirchenamt werden künftig verstärkt Marketinginstrumente einsetzen, um zusätzliches qualifiziertes Personal zu gewinnen. Dazu werden sie geeignete Werbematerialien erarbeiten.

Bei der Nachwuchsgewinnung werden insbesondere auch die dezentralen Möglichkeiten in den Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und Einrichtungen genutzt, um verschiedene Zielgruppen zu erreichen. Ehrenamtliche stellen

¹ Ein Gütesiegel Familienorientierung für kleinere kirchliche Einrichtungen der EKD wird im Januar 2018 starten.

häufig wertvolle Kontakte zwischen Bewerbenden um Ausbildungs- und Arbeitsplätze und der landeskirchlichen Verwaltung her.

Personalverantwortliche nehmen offen und aufmerksam Trends auf und nutzen die gewonnenen Erkenntnisse für die zielgruppenorientierte Ansprache. Die Maßnahmen umfassen zum einen klassische Medien wie den Gemeindebrief, Flyer, Broschüren und digitale Medien einschließlich der sozialen Netzwerke (Anlage).

Daneben sollen Einzelpersonen und Einrichtungen, vor allem Schulen, Schulpastorinnen und Schulpastoren an allgemein- und berufsbildenden Schulen sowie Hochschulen, Arbeitsagenturen und Jobcenter einbezogen werden (Anlage).

4.2 Personalauswahl

Für eine zu besetzende Stelle wird auf der Grundlage einer Stellenbeschreibung und eines Anforderungsprofils die am besten geeignete Person gefunden.

4.2.1 Einheitliches und verbindliches Auswahlverfahren

Jedes Kirchenamt und das Landeskirchenamt legen für die Besetzung seiner freien Stellen ein transparentes, einheitliches und verbindliches Auswahlverfahren auf der Grundlage von Stellenbeschreibungen (Anlage) und Anforderungsprofilen fest. Die Aufgabenverteilung zwischen der Dienststellenleitung, der Personalabteilung und der Organisationseinheit, in der die Stelle zu besetzen ist, ist dabei für alle Phasen des Auswahlverfahrens vorab geklärt. Auch im Übrigen werden alle Phasen des Auswahlverfahrens von der Ausschreibung der Stelle bis zur Auswahlentscheidung des zuständigen Leitungsorgans sinnvoll geplant, inhaltlich wie zeitlich effizient gestaltet und gegenüber den Bewerbenden in geeigneter Weise kommuniziert. Dies ist nicht nur Voraussetzung für die Auswahl geeigneter Mitarbeitender, sondern gewährleistet auch den fairen und respektvollen Um-

gang mit allen Bewerbenden. Zugleich dient ein solches Vorgehen als „Visitenkarte“ der landeskirchlichen Verwaltung.

4.2.2 Anforderungsprofil

Für jede Stelle werden die geforderten Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden entsprechend dem Kompetenzmodell für die Verwaltung in der Landeskirche verbindlich beschrieben (s.o. 3.).

Unterschieden wird in die Bereiche Fachkompetenz, Persönliche Kompetenz, Sozialkompetenz, Umsetzungs- und Methodenkompetenz sowie ggf. Führungskompetenz (Anlage).

Die allgemeinen Kompetenzen werden ergänzt durch die spezifischen fachlichen Kompetenzen. Die fachlichen Kompetenzen werden aufgrund ihrer Vielfältigkeit nicht in standardisierter Weise erfasst, sondern werden in freier Form beschrieben.

Im konkreten Anforderungsprofil (und bei der Personalbeurteilung) werden die einzelnen Unterkompetenzen den jeweils erforderten (bzw. erbrachten) Intensitätsstufen zugeordnet:

- Orientierungskennnisse stellen ein grobes Wissen dar, welches es erleichtert, Sachverhalte einzuordnen und sich neues Wissen zu erschließen.
- Grundkennnisse ermöglichen ein grundlegendes Verständnis und ein sachgerechtes Handeln.
- ausgeprägte/vertiefte Kennnisse und Erfahrungen gehen über die Grundkennnisse hinaus; sie ermöglichen ein fehlerfreies und effektives Handeln.
- Spezial(isten)kennnisse und Erfahrungen ermöglichen in einem eingegrenzten Gebiet, fehlerfrei und schnell komplexe Probleme zu lösen.

Die Stellenausschreibung gibt den Bewerberinnen und Bewerbern detailliert Auskunft über die Anforderungen der konkreten Stelle und die Kirche als Arbeitgeberin. Hierzu gehören:

- die systematische Einordnung der Stelle in der Organisation,
- die wesentlichen Tätigkeiten,
- die Art des Beschäftigungsverhältnisses,
- die Besoldung oder Vergütung und die zusätzlichen Sozialleistungen,
- der Umfang der Arbeitszeit,
- Hinweise auf vorhandene Zertifikate z.B. „auditberufundfamilie“,
- ggf. die Befristung der Stelle,
- die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen,
- die notwendigen Bewerbungsunterlagen,
- die Bewerbungsfrist und
- die Benennung einer Ansprechperson.

4.2.3 Vorauswahl

Die ausschreibende Stelle trifft, unterstützt von der jeweiligen Personalverwaltung, zeitnah die Vorauswahl. Dabei werden die Bewerbungen unter Berücksichtigung des Inhalts sowie der formalen Art und Weise der Darstellung danach unterteilt, ob die festgelegten „k.o.“-Kriterien erfüllt sind oder nicht und welche der nach der Schriftform geeigneten Bewerbenden zum Auswahlverfahren eingeladen werden können (Anlage).

4.2.4 Durchführung des Auswahlverfahrens

Das Auswahlverfahren wird systematisch und standardisiert durch ein Auswahlgremium durchgeführt. Wer dem Auswahlgremium angehört, wird unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben (Mitarbeitervertretung, Gleichstellungsbeauftragte, ggf. Schwerbehindertenvertretung) vorab festgelegt.

Bei der Auswahl werden mindestens die Voraussetzungen an ein strukturiertes Interview beachtet. Insbesondere bei Führungspositionen oder abhängig von den Anforderungen an die zu besetzende Stelle sind aufwendigere Verfahren in Betracht zu ziehen, wie z.B. zusätzliche übungsgestützte Elemente (Rollenspiele, Aufgaben) bzw. Assessment-Center, bei dem die Auswahl anhand von Arbeitsproben und Aufgabensimulationen, Gruppendiskussionen, Vorträgen, Rollenspielen, Interviews usw. erfolgt, s. Anlage.

Eine besondere Form des strukturierten Interviews mit genau festgelegten inhaltlichen Bestandteilen, standardisierten Fragen und klaren Anforderungen an die Interviewperson ist das Multimodale Interview (MMI®), das eine hohe Objektivität der Auswahlentscheidung gewährleisten soll. Es wird als Beispiel für die Durchführung eines Auswahlverfahrens in der Anlage beschrieben.

4.2.5 Nachbereitung des Auswahlverfahrens

Unabhängig von der eingangs genannten Kommunikation mit den Bewerbern über den Stand des Bewerbungsverfahrens werden nach Abschluss des gesamten Auswahlverfahrens alle Bewerbern umgehend über das Ergebnis des Auswahlverfahrens schriftlich informiert. Bewerbern, die an dem strukturierten Auswahlgespräch teilgenommen haben, kann persönliches Feedback angeboten werden.

4.3 Ausbildung

4.3.1 Ausbildungsziele

Die Landeskirche Hannovers bildet Nachwuchskräfte nach hohen Standards aus. Es ist ihr wichtig, aufgeschlossene und motivierte Menschen zu gewinnen, die sich mit dem Auftrag der Kirche identifizieren und bereit sind, an notwendigen Veränderungen mitzuarbeiten.

Mit der Erstellung und regelmäßigen Evaluierung des Ausbildungskonzeptes leistet die Landeskirche einen wichtigen Schritt, um die Rahmenbedingungen der Ausbildung professioneller zu gestalten. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen können die beteiligten Verwaltungsstellen (Kirchenämter und Landeskirchenamt) individuelle Schwerpunkte setzen.

4.3.2 Verwaltungsfachangestellte

Die Einstellung der Auszubildenden im Ausbildungsberuf der Verwaltungsfachangestellten erfolgt in den Kirchenämtern durch die jeweiligen Träger (Kirchenkreise / Kirchenkreisverbände). Die dreijährige Ausbildung wird nach der Rechtsverordnung über die Berufsausbildung und Prüfung zu

Verwaltungsfachangestellten in der Fachrichtung Kirchenverwaltung in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers vom 13. Januar 1993 (Kirchliches Amtsblatt 1993, S. 17) in den einzelnen Verwaltungsstellen, den Berufsschulen und überregionalen Lehrgängen der Landeskirche absolviert. Nach der Ausbildung können die Auszubildenden in ein privatrechtliches Beschäftigungsverhältnis übernommen werden. Die Landeskirche und die anderen Anstellungsträger sind bestrebt, alle qualifizierten Auszubildenden zu übernehmen.

4.3.3 Kircheninspektoranwärterinnen und Kircheninspektoranwärter

Die Kircheninspektoranwärterinnen und Kircheninspektoranwärter werden zentral auf landeskirchlicher Ebene ernannt. Die praktische Ausbildung findet nach der Rechtsverordnung über die Ausbildung und Prüfung für das erste Einstiegsamt der Laufbahn der Laufbahngruppe 2 des allgemeinen kirchlichen Verwaltungsdienstes in der der Landeskirche und ihren Körperschaften vom 6. September 2011 (Kirchliches Amtsblatt 2011, S. 199) sowohl in kirchlichen Verwaltungsstellen (Kirchenämtern und Landeskirchenamt) als auch in Verwaltungsstellen der Diakonie und kommunalen Verwaltungen als sogenannte „Fremdausbildung“ statt. Die theoretische Ausbildung wird an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN) in Hannover vorgenommen. Nach dem Studium kann eine Übernahme in das Kirchenbeamtenverhältnis auf Probe in den Kirchenämtern oder im Landeskirchenamt erfolgen.

4.3.4 Betreuung während der Ausbildung

Die Ausbilderin oder der Ausbilder führt regelmäßig - nach bestimmten Abschnitten des Studiums bzw. der Ausbildung - Feedbackgespräche mit den Auszubildenden, die das Ziel haben, die persönliche Weiterentwicklung zu fördern.

Hospitationen sollen, auch außerhalb der eigenen Dienststelle, berufliche Erfahrungen ermöglichen (z.B. im Pfarramt, in der Kirchengemeinde). Durch diese Hospitationen soll das Verständnis für andere Berufsgruppen, z.B. für den Dienst von Pastorinnen und Pastoren, gestärkt werden.

Jede Ausbildungsdienststelle verfügt über eine Ausbildungsleiterin oder einen Ausbildungsleiter und eine Stellvertretung mit entsprechender Ausbildereignungsqualifikation.

Das Landeskirchenamt nutzt jährliche Treffen der Ausbildungsleitungen und sonstiger an der Ausbildung beteiligten Mitarbeitenden zur Reflexion ihres Ausbildungskonzeptes. Aus einem Erfahrungsaustausch sollen Impulse zur didaktischen, methodischen und pädagogischen Weiterentwicklung der Ausbildung entwickelt werden.

4.3.5 Weitere Ausbildungsoptionen

Um den Zugang zu einer qualifizierten Tätigkeit in der kirchlichen Verwaltung zu eröffnen, wird für „Quereinsteiger“ ohne Verwaltungserfahrung bei entsprechendem Bedarf die Teilnahme an dem „Verwaltungslehrgang I“ ermöglicht (Qualifikation ähnlich der Verwaltungsfachangestellten).

Für Verwaltungsfachangestellte oder Absolventinnen und Absolventen des Verwaltungslehrganges I mit Verwaltungserfahrung steht zur Vertiefung ihrer Kenntnisse und weiteren Qualifizierung der Verwaltungslehrgang II offen (Qualifikation, die zu höherwertigen Tätigkeiten befähigt).

4.4 Karriere in der Kirche: eine berufs- und lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Berufs- und lebensphasenorientierte Personalentwicklung ist für die Kirche als Arbeitgeberin ein wichtiger Beitrag zur nachhaltigen Mitarbeiterbindung. Sie eröffnet zudem eine Möglichkeit, um mit Herausforderungen wie dem demografischen Wandel und dem Mangel an Fachkräften umzugehen. Die Kirchenämter und das Landeskirchenamt schaffen daher die Grundlagen für die systematisch gestaltete, berufsphasenorientierte Entwicklung aller Mitarbeitenden.

4.4.1 Einstieg

Der Beginn des Dienstes neuer Mitarbeitender wird rechtzeitig vorbereitet. Informationsmaterial steht bereit, ein fester Ansprechpartner/eine feste

Ansprechpartnerin steht zur Verfügung und die Ausstattung des Arbeitsplatzes ist geregelt. Eine Einarbeitung einschließlich erforderlicher Fortbildungen und einer Einführung zu kirchenspezifischen Themen wird individuell geplant. Dabei können je nach Verantwortungsbereich auch Instrumente wie Patenschaft, Mentoring und Hospitationen genutzt werden.

Feste Bestandteile der Probezeit sind

- Einführungsgespräche mit einer Klärung der wechselseitigen Erwartungen,
- Zielvereinbarungen zur Einarbeitung,
- Zwischenauswertungen mit der Möglichkeit einer Nachsteuerung und
- Abschlussgespräche.

Für die Einarbeitungsphase kann ein Mentoring genutzt werden.

4.4.2 Orientierung, Etablierung und Entwicklung

Die Mitarbeitenden erhalten die Chance, zusätzliche Fachkenntnisse zu erwerben, übergreifende Zusammenhänge zu erkennen und ihre soziale Kompetenz zu erhöhen. Dazu gibt es eine Reihe von Fördermaßnahmen wie bedarfsorientierte Qualifizierungen, die Möglichkeit zur Übernahme von Lehraufträgen, Hospitationen, Aufgaben- und Arbeitsplatzwechsel (Job-Rotationen) etc. Weiterhin können Aufgabenerweiterungen (Job-Enlargement) sowie Funktions- und Kompetenzenreicherungen (Job-Enrichment) gezielt eingesetzt werden.

Engagement und Leistung der Mitarbeitenden wirken sich als wichtige Voraussetzung für die Berücksichtigung bei Aufstiegsmöglichkeiten und der Besetzung von höher gruppierten Stellen und Beförderungsstellen aus. Für die Beförderung von Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamten gelten die wesentlichen Kriterien der Kirchlichen Laufbahnverordnung (KiLVO). Dabei sind die Dienstpostenbewertung und die Einhaltung der jeweiligen Mindestwartefristen sowie die persönliche Eignung und fachliche Leistung entscheidend.

Die Dienstpostenbewertung beruht auf einem transparenten Verfahren. Für die Bewertung von Dienstposten im Landeskirchenamt und auf der Leitungsebene der Kirchenämter ist eine analytische Bewertung nach einem einheitlichen, von der Landeskirche verbindlich vorgegebenen Qualitätsstandard maßgebend.

Aufstiegschancen können geeigneten Mitarbeitenden durch die Teilnahme an berufsbegleitenden Fachlehrgängen, insbesondere am Verwaltungslehrgang II, eröffnet werden. Dadurch werden die in der Praxis erworbenen Fähigkeiten reflektiert und theoretisch vertieft.

4.4.3 Orientierung an Lebensphasen und Lebenslagen

Die wechselnden Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden in verschiedenen Lebensphasen und –lagen, wie z. B. bei Mitarbeitenden in Elternzeit, mit kleineren Kindern oder mit pflegebedürftigen Angehörigen, werden in die individuelle Personalentwicklung ebenso einbezogen wie Wünsche nach inhaltlicher Neuorientierung. Individuelle Personalentwicklung ist ein dynamischer, an die jeweilige Lebensphase und –lage anzupassender und zu gestaltender Prozess, der die gesamte Dienstzeit umfasst. Dabei berücksichtigt die Landeskirche auch, dass der kirchliche Dienst ebenso wie das gesamte Berufsleben noch für mehr als ein Jahrzehnt wesentlich durch Mitarbeitende jenseits des 55. Lebensjahrs geprägt wird.

Für Menschen mit Behinderung werden eine entsprechende Arbeitsplatzgestaltung, eine Flexibilisierung der Arbeitszeit oder die Unterstützung durch Assistenzkräfte ermöglicht. In der Phase der Elternzeit, Beurlaubung oder einer längerfristigen Erkrankung wird der Kontakt mit den Mitarbeitenden gehalten. Besondere Belange von Alleinerziehenden und Familien mit kleineren Kindern werden berücksichtigt.

Wenn Mitarbeitende in ihrer Arbeit beeinträchtigt sind, haben Führungskräfte die Aufgabe, das Gespräch zu suchen und Unterstützung (Supervision, Coaching) anzubieten.

4.4.4 Arbeitsplatzwechsel

Die Landeskirche hat ein großes Interesse daran, dass Mitarbeitende ein möglichst umfassendes Wissen über die kirchliche Verwaltung und ihre Zusammenhänge haben. Ein Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb der kirchlichen Verwaltungsstelle und zwischen den Ebenen der kirchlichen Verwaltung wird daher aktiv gefördert und koordiniert.

4.4.5 Übergang in den Ruhestand

Im Übergang in den Ruhestand kann die Arbeitszeit flexibilisiert oder reduziert werden. Eine wichtige Aufgabe ist der Wissenstransfer. Das reiche Erfahrungswissen von Mitarbeitenden vor dem Ruhestand kann genutzt werden, indem diese Mentorinnen oder Mentoren für ihre eigenen Nachfolgerinnen oder Nachfolger oder für andere Nachwuchskräfte werden oder sich bei der Aus- und Fortbildung engagieren.

4.4.6 Individuelle Personalentwicklung als Führungsaufgabe

Mitarbeitende und Führungskräfte sind für die Personalentwicklung auf ein vertrauensvolles Gesprächsklima und eine gute Arbeitsatmosphäre angewiesen. Führungskräfte haben die Entwicklung der Mitarbeitenden im Blick und begleiten sie aktiv. Das Jahresgespräch ist dafür ein wichtiges Instrument.

4.5 Führungskräfte

4.5.1 Führungskräfteentwicklung

Die Landeskirche stellt für die Mitarbeitenden qualifizierte Entwicklungsmöglichkeiten zur Führungskraft bereit. Diese Verfahren sind für alle geeigneten Bewerbenden offen und werden transparent kommuniziert.

Führungskräfte sind über ihre eigene Einheit hinaus in besonderer Weise den Interessen der gesamten Landeskirche verpflichtet. Sie haben insoweit unabhängig von ihrem konkreten Zuständigkeitsbereich eine gesamt-kirchliche Aufgabe.

Mit Führungskräften, die aus ihrer Führungsfunktion aussteigen wollen, werden Möglichkeiten gesucht, geeignete berufliche Perspektiven zu entwickeln.

4.5.2 Führungsaufgaben

Führungskräfte gestalten die Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitenden und achten auf ein gleichrangiges Miteinander aller Mitarbeitenden. Sie

- geben Ziele vor und setzen ein wirksames Controlling-System ein,
- richten ihren Aufgaben- und Verantwortungsbereich fachlich, organisatorisch und personell aus und entwickeln ihn weiter,
- achten auf Gendergerechtigkeit und auf Vielfalt,
- nehmen die Dienst- und Fachaufsicht wahr,
- sorgen für die Kommunikation in ihrem Verantwortungsbereich,
- sind für die quantitative und qualitative Personalbedarfsplanung auf kurz-, mittel- und langfristige Sicht verantwortlich,
- unterstützen und initiieren die Aus- und Fortbildung der Mitarbeitenden,
- führen Gespräche in Konfliktfällen, bei Fehlverhalten oder bei verändertem Leistungsverhalten,
- sind für den Haushalt ihres Bereichs zuständig.

4.5.3 Anforderungsprofil für Führungskräfte

Dem Anforderungsprofil für Führungskräfte liegt das Kompetenzmodell zugrunde, das neben den für alle geltenden vier Kompetenzbereichen (s.o. 3.). einen fünften Bereich der Führungskompetenz umfasst. Zur Führungskompetenz gehören danach die drei Unterkompetenzen:

- Strategische Kompetenz,
- Leitungskompetenz,
- Mitarbeitendenkompetenz.

4.5.4 Zugänge zu Führungsfunktionen

Bei neu zu besetzende Führungsstellen wird abgewogen, ob das Instrument „Führung auf Probe“ als Entwicklungsinstrument genutzt werden kann. Dies bedingt, dass für diese Führungskräfte eine zielorientierte Probezeit (mit klar definierten Zielen inkl. Überprüfung) vereinbart wird.

Die Übertragung einer Projektleitung auf Führungsnachwuchs stellt eine gute Möglichkeit dar, sich „auf Zeit“ in einer Führungsaufgabe zu erproben.

4.5.5 Qualifizierung von Führungskräften

Die Landeskirche fördert gezielt Nachwuchskräfte für Führungspositionen und sorgt für die entsprechende Qualifizierung. Die Qualifizierungen werden ausgeschrieben und Bewerbenden über eine Potenzialanalyse ausgewählt.

Die Qualifizierung von Führungskräften ist modular aufgebaut und kann z.B. bei der Führungsakademie für Kirche und Diakonie (FAKD) oder der Gemeindeakademie Rummelsberg stattfinden.

Zur Qualifizierung gehört mindestens eine Auseinandersetzung mit folgenden Themen:

- Führungsstile, Führungsverhalten, Führungstechniken und Führung in der Kirche
- Konfliktmanagement
- Kommunikation
- Veränderungsprozesse und Projekte leiten und gestalten
- Sitzungsleitung und Moderations- sowie Präsentationstechniken

4.5.6 Begleitung neuer Führungskräfte

Nachwuchsführungskräfte haben die Möglichkeit, an einem Mentoring-Programm teilzunehmen. Dabei besprechen sie Führungssituationen, hospitieren bei Führungskräften und bekommen professionelle Feedbackangebote. Sie können Coaching und Supervision in Anspruch nehmen.

Weiterhin soll das Instrument der Kollegialen Beratung als eine Unterstützungsform für neue Führungskräfte entwickelt werden.

4.5.7 Führungsfeedback

Das Führungsfeedback gehört in der Landeskirche Hannovers zu den Instrumenten der Führungskräfteentwicklung. Es soll eine Rückkopplung des eigenen Führungsverhaltens ermöglichen und helfen, das eigene Führungsverhalten und seine Wirkung kritisch zu reflektieren.

Ein Feedback erhalten Führungskräfte u. a. im regelmäßigen Jahresgespräch mit ihrer eigenen Führungskraft sowie in den Jahresgesprächen mit ihren Mitarbeitenden. Darüber hinaus sollen Führungskräfte ein zusätzliches Feedback von Führungskräften auf horizontaler Führungsebene, insbesondere im Rahmen der kollegialen Beratung, bekommen.

Weitere Instrumente der Personalentwicklung sind:

(Link-Übersicht)

- Assessment-Center
- „auditberufundfamilie“
- Begrüßung und Einarbeitung neuer Mitarbeitenden
- Gütesiegel Evangelische Familienorientierung
- Jahresgespräche
- Kompetenzmodell und Verhaltensanker
- Erstellen von Anforderungsprofilen
- Marketingmaßnahmen
- Multimodales Interview
- Stellenbeschreibung
- Vorauswahl