

Eine Kirche, die teilt: Qualifizierungsmaßnahmen

(Zwischen-) Evaluation und Handlungsempfehlungen

September 2022



Management Summary

Die Quellen und Stellhebel im Überblick

1. Die Basis

Format „**Veränderungen gestalten**“:

47 Kurse mit ca. 577 Teilnehmenden

Format „**Führung und Rollen**“:

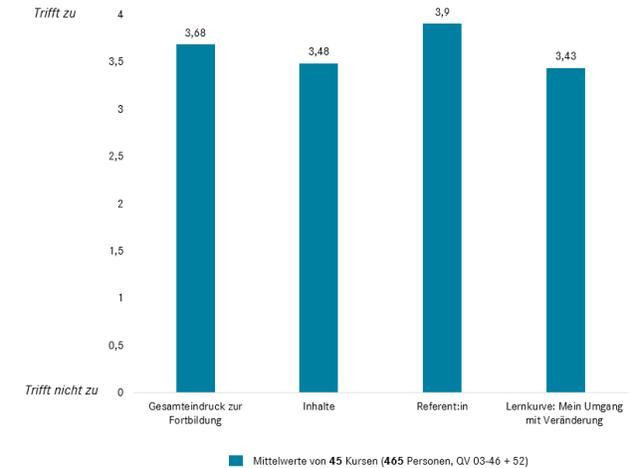
12 Kurse mit 149 Personen auf unterschiedlichen Ebenen

Insgesamt wurden bisher ca. 726 Personen im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahmen erreicht.

2. Auswertungen der Kurse

Über alle Kurse und Zielgruppen hinweg sind fallen die Auswertungen sehr positiv aus, es werden durchschnittlich zwischen 3,4 und 3,9 von 4 möglichen Punkten vergeben, für Aspekte wie

- Gesamteindruck
- Inhalte
- Lernkurve
- ReferentInnen



Beispielhafte Darstellung der Auswertung

3. Rückmeldungen an die Bistumsleitung

Teilnehmende wünschen sich u.a.

- **Transparenz, Information, Kommunikation**
- **Führungskompetenz**
- **(Spiel-) Räume für Partizipation**
- **Miteinander lernen**

4. Ableitung von Empfehlungen und konkreten Stellhebeln

Im Sinne einer ganzheitlichen Organisationsentwicklung und Vernetzung mit Qualifizierungsmaßnahmen konnten folgende Stellhebel abgeleitet werden:

1. **Wirkung der Qualifizierungsmaßnahmen** ausbauen
2. Eine **strategische Ausrichtung** stabilisieren, messen und beobachten
3. **Mitarbeitende in ihren Rollen stärken** und befähigen sowie virtuelle Formate
4. Regelmäßig den **Blick auf die Zusammenarbeit** richten
5. **Auf die Rückmeldungen an die Bistumsleitung antworten**
6. **Klare Erwartungen** in alle Richtungen formulieren

(Zwischen-) Evaluation & Handlungsempfehlungen

1 Was haben wir uns vorgenommen?

Einige **Zielsetzungen** sind voll erfüllt, bei anderen ist aufgrund der weiterführenden Maßnahmen noch Luft nach oben.

- Teilnehmen **Analyse für lösungsorientierten und konstruktiven Umgang** mit Spannungsfeldern in der Transformation vermitteln
- Zusätzliche Feedback-Schleifen** rund um Stimmungen, Perspektiven und Spannungsfelder für die Steuerung des Transformationsprogramms und die Führung schaffen
- Mitarbeitende für die Transformation **sensibilisieren und aktivieren**, um den Prozess aus der eigenen Rolle bestmöglich zu unterstützen
- Unterschiedliche Perspektiven integrieren und **Lösungspotentiale durch die Vernetzung der Gesamtorganisation** leben
- Ressourcen und Resilienz** im Umgang mit Veränderung und Ambiguität stärken
- Umgang mit (verteilter) Führung als unterstützende Funktion im Rahmen der Veränderung und neuer Zusammenarbeitsmodelle fördern
- Gemeinsame Sprache und Verständnis** von Ansätzen und Modellen etablieren
- Den **organisationalen und individuellen Wandel** rund um den Prozess des pastoralen Weges durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen wirkungsvoll unterstützen
- Verabschiedung** aus bestehenden Strukturen und Rollen sowie die **Vorbereitung** für die Übernahme neuer Rollen unterstützen
- Wirksamkeit von („Übergangs-“) Teams und produktive Zusammenarbeit** erleben lassen

2 Was ist bisher passiert?

Unsere **Empfehlungen** geben wir auf Grundlage unserer Erkenntnisse aus den Formaten.

Zahlen – Daten – Fakten:
Wir haben insgesamt 726 Personen erreicht!



Ergänzung unserer externen Perspektive, mit Blick auf Ressourcen im Bistum Mainz



3 Wie geht es weiter?

Wir haben **Stellhebel** identifiziert, die dabei unterstützen können, Ihre Organisation weiter zukunftsfähig zu gestalten.

- | | |
|---|--|
| 1 Wirkung der Qualifizierungsmaßnahmen stabilisieren, messen und beobachten | 4 Regelmäßig den Blick auf die Zusammenarbeit richten |
| 2 Eine strategische Ausrichtung geben und Prozesstransparenz herstellen | 5 Auf die Rückmeldungen an die Bistumsleitung antworten |
| 3 Mitarbeitende in ihren Rollen stärken und befähigen sowie virtuelle Formate ausbauen | 6 Klare Erwartungen in alle Richtungen formulieren |

(Zwischen-) Evaluation & Handlungsempfehlungen

1 Was haben wir uns vorgenommen?

Einige **Zielsetzungen** sind voll erfüllt, bei anderen ist aufgrund der weiterführenden Maßnahmen noch Luft nach oben.

- Teilnehmer: **Analyse für lösungsorientierten und konstruktiven Umgang** mit Spannungsfeldern in der Transformation vermitteln
- Zusätzliche **Feedback-Schleifen** rund um Stimmungen, Perspektiven und Spannungsfelder für die Steuerung des Transformationsprogramms und die Führung schaffen
- Mitarbeitende für die Transformation **sensibilisieren und aktivieren**, um den Prozess aus der eigenen Rolle bestmöglich zu unterstützen
- Unterschiedliche Perspektiven integrieren und **Lösungspotentiale durch die Vernetzung der Gesamtorganisation** leben
- Ressourcen und Resilienz** im Umgang mit Veränderung und Ambiguität stärken
- Umgang mit (verteilter) Führung als unterstützende Funktion im Rahmen der Veränderung und neuer Zusammenarbeitsmodelle fördern
- Gemeinsame Sprache und Verständnis** von Ansätzen und Modellen etablieren
- Den **organisationalen und individuellen Wandel** rund um den Prozess des pastoralen Weges durch geeignete Qualitätsmaßnahmen wirkungsvoll unterstützen
- Verabschiedung** aus bestehenden Strukturen und Rollen sowie die **Vorbereitung** für die Übernahme neuer Rollen unterstützen
- Wirksamkeit von („Übergangs-“) Teams und produktive Zusammenarbeit** erleben lassen

2 Was ist bisher passiert?

Unsere **Empfehlungen** geben wir auf Grundlage unserer Erkenntnisse aus den Formaten.

Zahlen – Daten – Fakten:
Wir haben insgesamt 726 Personen erreicht!



Ergänzung unserer externen Perspektive, mit Blick auf Ressourcen im Bistum Mainz



3 Wie geht es weiter?

Wir haben **Stellhebel** identifiziert, die dabei unterstützen können, Ihre Organisation weiter zukunftsfähig zu gestalten.

- | | |
|---|--|
| 1 Wirkung der Qualitätsmaßnahmen stabilisieren, messen und beobachten | 4 Begründung des Blicks auf die Zusammenarbeit richten |
| 2 Eine strategische Ausrichtung geben und Prozesstransparenz herstellen | 5 Auf die Rückmeldungen an die Zusammenarbeit antworten |
| 3 Mitarbeitende in ihren Rollen stärken und befähigen sowie virtuelle Formate ausbauen | 6 Klare Erwartungen an die Richtungen benennen |

Einige Zielsetzungen sind voll erfüllt, bei anderen ist aufgrund der weiterführenden Maßnahmen noch Luft nach oben



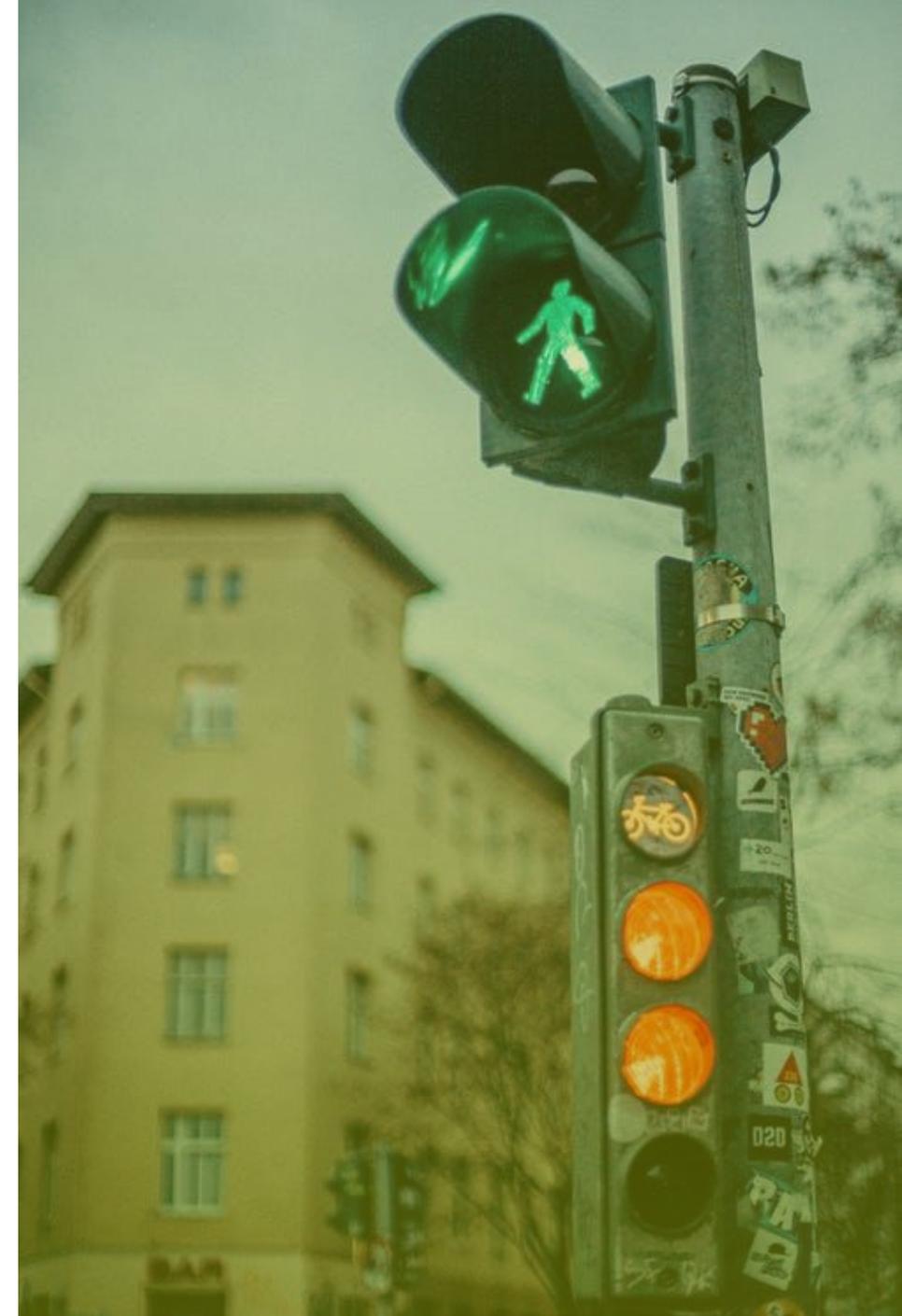
Zielsetzung voll erfüllt



Zielsetzung teilweise erfüllt



Zielsetzung wartet auf Umsetzung



Unsere aktuelle Zielerreichung - Zwischenfazit

Was mit den Qualifizierungen und Maßnahmen erreicht werden soll



Teilnehmern **Ansätze für lösungsorientierten und konstruktiven Umgang** mit Spannungsfeldern in der Transformation vermitteln



Zusätzliche Feedback-Schleifen rund um Stimmungen, Perspektiven und Spannungsfelder für die Steuerung des Transformationsprogramms und die Führung schaffen



Mitarbeitende für die Transformation **sensibilisieren und aktivieren**, um den Prozess aus der eigenen Rolle bestmöglich zu unterstützen



Unterschiedliche Perspektiven integrieren und **Lösungspotentiale durch die Vernetzung der Gesamtorganisation** heben



Ressourcen und Resilienz im Umgang mit Veränderung und Ambiguitäten stärken

Unsere aktuelle Zielerreichung - Zwischenfazit

Was mit den Qualifizierungen und Maßnahmen erreicht werden soll

*Hier zahlen die
Folgebemaßnahmen darauf
ein

1



Umgang mit (verteilter) Führung* als unterstützende Funktion im Rahmen der Veränderung und neuer
Zusammenarbeitsmodelle fördern



Gemeinsame Sprache und Verständnis* von Ansätzen und Modellen etablieren



Den **organisationalen und individuellen Wandel*** rund um den Prozess des Pastoralen Weges durch
geeignete Qualifizierungsmaßnahmen wirkungsvoll unterstützen



Verabschiedung aus bestehenden Strukturen und Rollen sowie die **Vorbereitung** für die Übernahme neuer
Rollen unterstützen*



Wirksamkeit von („**Übergangs-**“) **Teams und produktive Zusammenarbeit*** erleben lassen

(Zwischen-) Evaluation & Handlungsempfehlungen

1 Was haben wir uns vorgenommen?

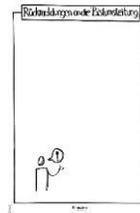
Einige **Zielsetzungen** sind voll erfüllt, bei anderen ist aufgrund der weiterführenden Maßnahmen noch Luft nach oben.

- 1. Zielsetzung: Zielsetzung für die Organisationsstruktur und konzentriertes Vorgehen bei Sperrigkeiten in der Transformation erreichen
- 2. Zielsetzung: Zusätzliche Feedback-Schleifen und von Führungskräften, Perspektiven und Sperrigkeiten für die Steuerung der Transformationsprozesse und die Führung schaffen
- 3. Zielsetzung: Möglichkeiten für die Transformation identifizieren und aktivieren, um den Prozess aus der eigenen Sicht her zu ermöglichen
- 4. Zielsetzung: Unterschiedliche Perspektiven integrieren und Lösungspotenziale durch die Vernetzung der Gesamtorganisation fördern
- 5. Zielsetzung: Ressourcen und Rollen im Umgang mit Veränderung und Ambiguität stärken
- 6. Zielsetzung: Umgang mit (veralteter) Führung als zentraler Erfolgsfaktor in Rahmen der Veränderung und neuer Zusammenhänge/Anforderungen
- 7. Zielsetzung: Gemeinsame Sprache und Verständnisse von Ansätzen und Methoden entwickeln
- 8. Zielsetzung: Die organisationalen und individuellen Wandel rund um den Prozess des geschäftlichen Erfolgs durch geeignete Qualitätsmanagementmaßnahmen unterstützen
- 9. Zielsetzung: Veranschaulichung der bestehenden Strukturen und Rollen sowie die Vorbereitung für die Übernahme neuer Rollen ermöglichen
- 10. Zielsetzung: Mitarbeiter von „Übergangs-“ Teams und produktive Zusammenarbeit ermutigen lassen

2 Was ist bisher passiert?

Die weiteren Ausarbeitungen basieren auf **unterschiedlichen Quellen**, die hier zusammengefasst dargestellt werden.

Zahlen – Daten – Fakten:
Wir haben insgesamt 726 Personen erreicht !



Ergänzung unserer externen Perspektive, mit Blick auf Ressourcen im Bistum Mainz



3 Wie geht es weiter?

Wir haben **Stellhebel** identifiziert, die dabei unterstützen können, Ihre Organisation weiter zukunftsfähig zu gestalten.

1. Wirkung der Qualitätsmanagementmaßnahmen stabilisieren, messen und beobachten
2. Eine strategische Ausrichtung geben und prozesstransparent herstellen
3. Mitarbeiter*innen in ihren Rollen stärken und wertigen sowie virtuelle Formate ausbauen
4. Regelmäßig den Blick auf die Zusammenarbeit richten
5. Auf die Rückmeldungen an die Zusammenarbeit antworten
6. Klare Erwartungen und Richtungen kommunizieren

Wir haben insgesamt 726 Personen erreicht!

Relevante Zahlen von Februar bis August 2022

Veränderungen gestalten

- 47 Kurse mit ca. 577 Personen

Führung und Rollen

- 12 Kurse mit 149 Personen

Davon:

- 9 Kurse **Modul 1**
- 2 Kurse **Modul 2**
- 1 Kurs **Modul 3**

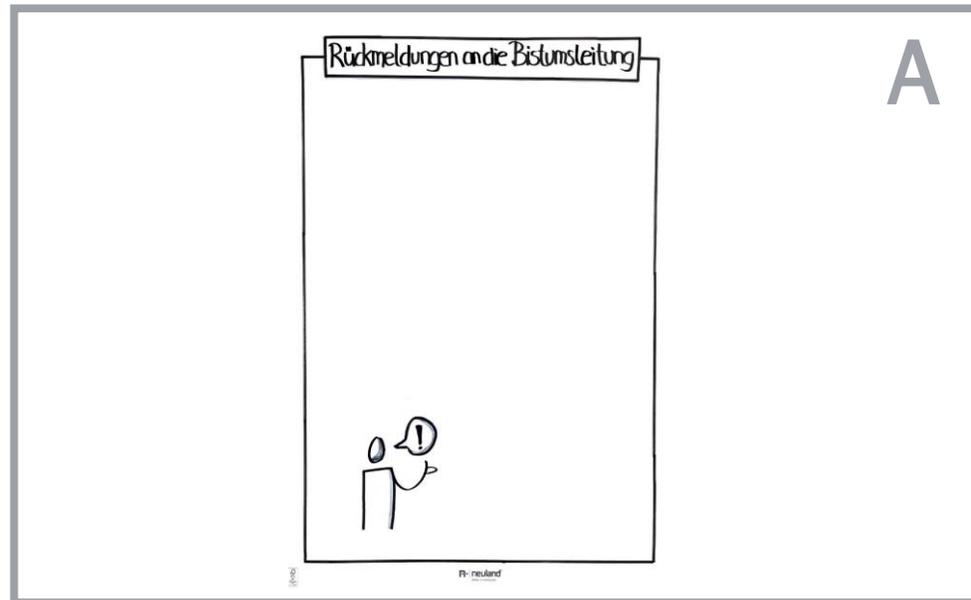
Davon:

- 4 Kurse **leitende Pfarrer** (45 Personen)
- 2 Kurse **Koordinatoren** (35 Personen)
- 4 Kurse **Führungskräfte B.O.** (53 Personen)
- 2 Kurse **Dezernentenkonferenz** (16 Personen)

- **Insgesamt haben wir ca. 726 Personen erreicht!**

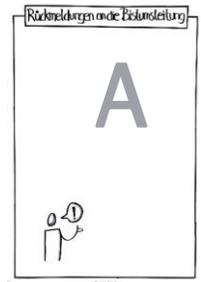


Unterschiedliche Quellen als Basis für weitere Ausarbeitungen



Von der Bistumsleitungen wünschen sich Teilnehmende vor allem...

Rückmeldungen an die Bistumsleitung – über alle Formate hinweg



Transparenz, Information und Kommunikation in ihrer Wirkung verstärken

Führungskompetenz und
Leitungsverantwortung weiter auf-
und ausbauen

Räume für Partizipation für Haupt-
und Ehrenamt verdeutlichen und
konkret benennen

**Miteinander und übergreifend
lernen** - auch aus Fehlern

Rückmeldungen ernst nehmen,
aufgreifen und bedenken

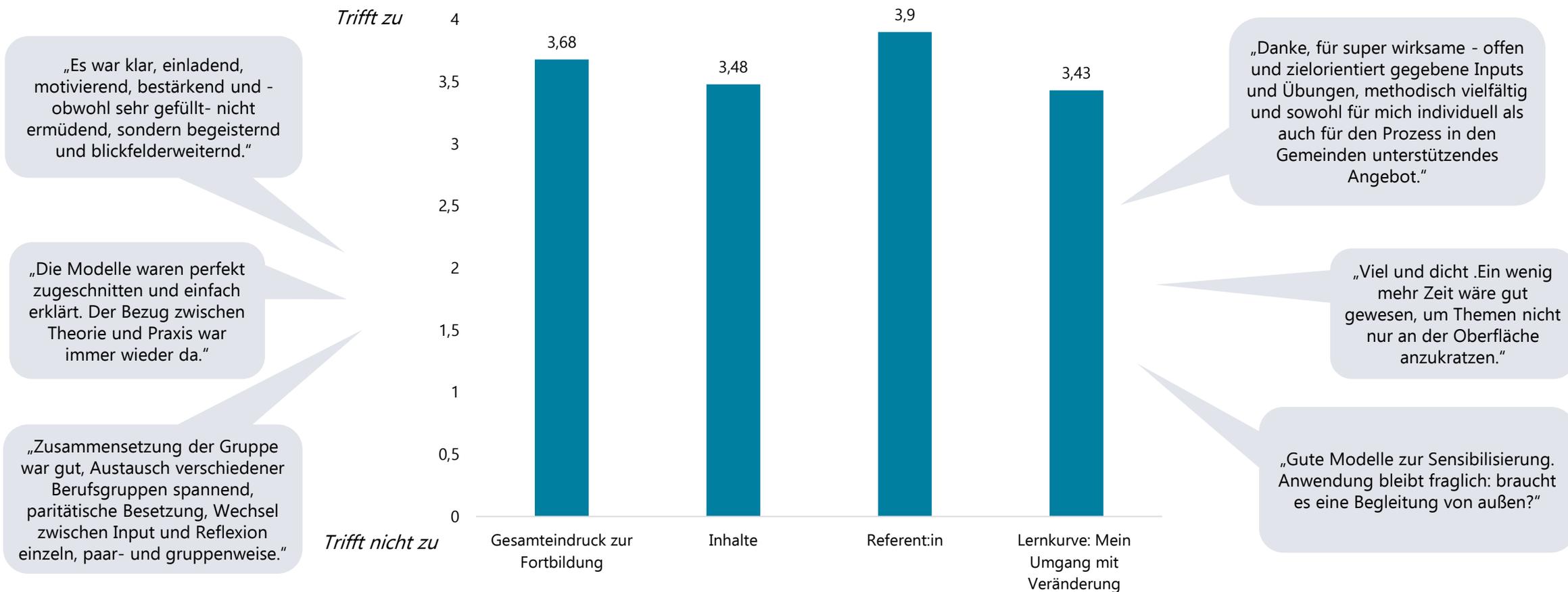
... und sagen: **Danke** für die
verpflichtende Qualifizierung

Die Kurse „Veränderungen gestalten“ verliefen auf allen Ebenen sehr gut

Einblick in die Auswertungsergebnisse



B

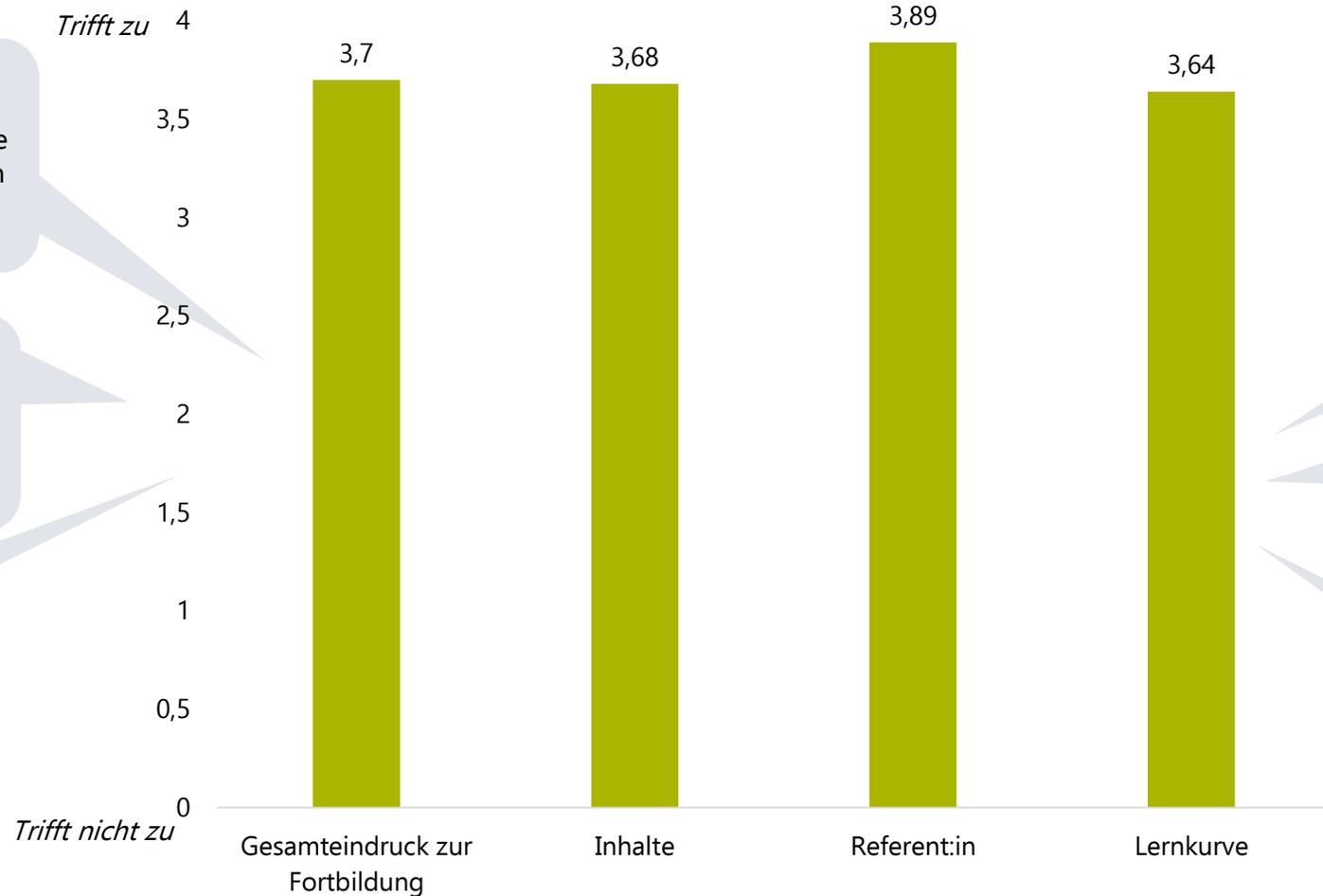


■ Mittelwerte von 45 Kursen (465 Personen, QV 03-46 + 52)

„Es handelt sich um direkte Zitate“

Führung und Rollen läuft in allen Zielgruppen erfolgreich an

Einblick in die Auswertung von 12 Kursen



„Die Inhalte waren gut strukturiert, von unterschiedlichen Seiten beleuchtet und wir konnten sie durch verschiedene Methoden begreifen. Reiches Programm und abwechslungsreiche drei Tage.“

„Kompetente und sympathische Leitung und Bereitschaft, konkret auf Fragen einzugehen, schöne Atmosphäre in der Gruppe, Dankeschön und Möglichkeiten zur Vernetzung! Weiter so“

„Praxis- und Teilnehmendenorientiert, Inhalte klar strukturiert und am Puls der Zeit, viele Möglichkeiten für Reflektion und wertvollen Austausch“

„Der gute Wechsel zwischen Methoden, zwischen Neuem und Alten, zwischen Input und Eigenübung, zwischen Theorie und Praxis – methodisch ausgewogen und auf Inhalt abgestimmt“

Die präzisen Inhalte sind für die zu erfüllende Aufgabe hilfreich, kompetent angeleitet und gut zu verstehen.

„(...) etwas mehr Zeit für Vertiefung“

■ Mittelwerte von **12** Kursen (**142** Personen)
„Es handelt sich um direkte Zitate“

Über die Zielgruppen hinweg zeigen sich keine signifikanten Unterschiede

Es gibt eine Vielzahl an Ressourcen im Bistum Mainz

TrainerInnen Feedback über alle Formate hinweg

vielfältige
Persönlichkeiten

Vernetzung wird
gewünscht und
gesucht

Gute Energie und
motivierte Gruppen

wertschätzend,
offen, engagiert

konstruktiv,
konzentriert

Starker Wunsch
nach Gestaltung
und Veränderung

Raum für
unterschiedliche
und kritische
Meinungen sowie
Perspektiven

Spirituelle Anker
und Wunsch nach
spirituellem
Austausch

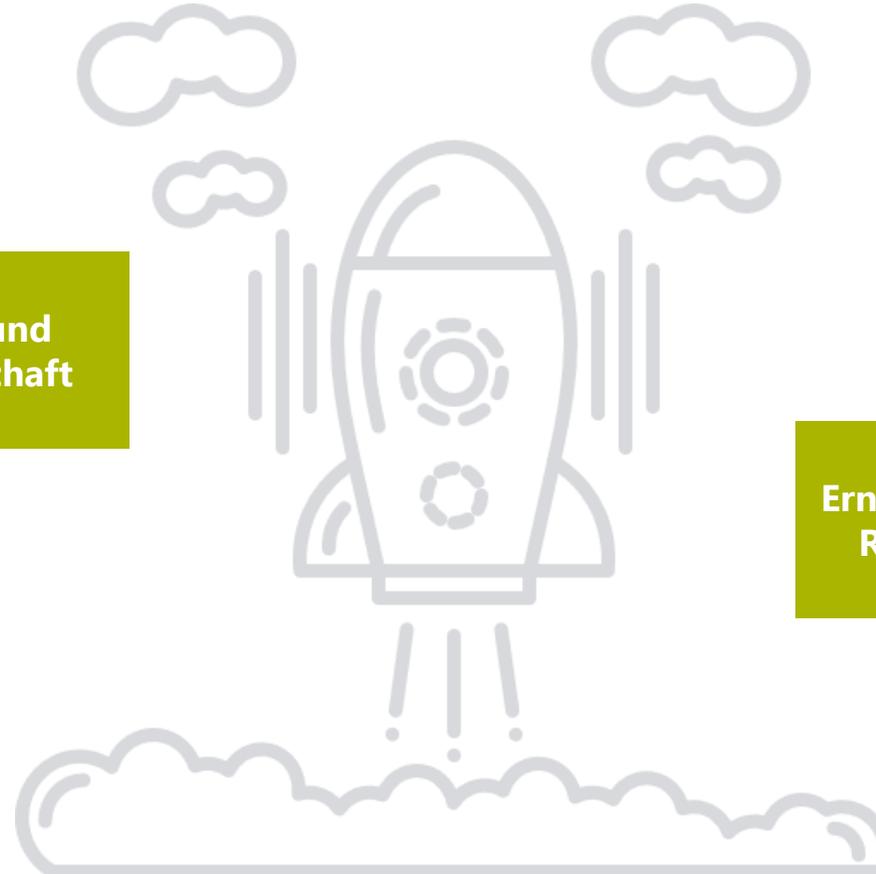
Neugier und
Kameradschaft

Regel Austausch
sowohl in Gruppen
und Plenum

Hohes kreatives Niveau
bei selbstorganisierten
Elementen (z.B.
Kaminabend)

Ernsthaftigkeit bei
Rollenwechsel

reflektiert



(Zwischen-) Evaluation & Handlungsempfehlungen

1 Was haben wir uns vorgenommen?

Einige **Zielsetzungen** sind voll erfüllt, bei anderen ist aufgrund der weiterführenden Maßnahmen noch Luft nach oben.

- 1. **Strategische Analyse** für Gesamtorganisation und koordinierten Umgang mit Spannungsfeldern in der Transformation vorantreiben
- 2. **Zusätzliche Feedback-Schleifen** und umformulierte Perspektiven und Spannungsfelder für die Steuerung des Transformationsprozesses und die Führung schaffen
- 3. **Mitarbeiter*innen** für die Transformation sensibilisieren und aktivieren, um den Prozess aus der eigenen Rolle heraus möglich zu unterstützen
- 4. **Unternehmensziele** integrieren und Leistungsziele durch die Vernetzung der Gesamtorganisation leben
- 5. **Prozesse und Strukturen** im Umgang mit Veränderung und Anpassung optimieren
- 6. **Umgang mit (veralteter) Führung** als vorderste Aufgabe im Rahmen der Veränderung und neuer Zusammenarbeitsmodelle stärken
- 7. **Gemeinsame Sprache und Werkzeuge** von Analysis und Methoden etablieren
- 8. **Die organisationalen und individuellen Wandel** rund um den Prozess des gestrichelten Ringes durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen wirksam unterstützen
- 9. **Verständigung** der bestehenden Strukturen und Rollen sowie die Vorbereitung für die Übernahme neuer Rollen etablieren
- 10. **Wissensnetz** von „Übergangs-“ Teams und projektive Zusammenarbeit etablieren lassen

2 Was ist bisher passiert?

Unsere **Empfehlungen** geben wir auf Grundlage unserer Erkenntnisse aus den Formaten.

Zahlen – Daten – Fakten:
Wir haben insgesamt 726 Personen erreicht !



Ergänzung unserer externen Perspektive, mit Blick auf Ressourcen im Bistum Mainz



3 Wie geht es weiter?

Wir haben **Stellhebel** identifiziert, die dabei unterstützen können, Ihre Organisation weiter zukunftsfähig zu gestalten.

- | | |
|---|---|
| 1 Wirkung der Qualifizierungsmaßnahmen stabilisieren, messen und beobachten | 4 Regelmäßig den Blick auf die Zusammenarbeit richten |
| 2 Eine strategische Ausrichtung geben und Prozesstransparenz herstellen | 5 Auf die Rückmeldungen an die Bistumleitung antworten |
| 3 Mitarbeitende in ihren Rollen stärken und befähigen sowie virtuelle Formate ausbauen | 6 Klare Erwartungen in alle Richtungen formulieren |

Wir haben Stellhebel identifiziert, die dabei unterstützen können, Ihre Organisation weiter **3** zukunftsfähig zu gestalten.

1

Wirkung der Qualifizierungsmaßnahmen stabilisieren, messen und beobachten

4

Regelmäßig den Blick auf die Zusammenarbeit richten

2

Eine strategische Ausrichtung geben und Prozesstransparenz herstellen

5

Auf die Rückmeldungen an die Bistumsleitung antworten

3

Mitarbeitende in ihren Rollen stärken und befähigen sowie virtuelle Formate ausbauen

6

Klare Erwartungen in alle Richtungen formulieren

Wir haben Stellhebel identifiziert, die dabei unterstützen können, Ihre Organisation zukunftsfähig zu gestalten.

1

Wirkung der Qualifizierungsmaßnahmen messen, beobachten, Stabilisierungsmaßnahmen ableiten

- Regelmäßige „**Pulse-Checks**“ einführen, um die Wirkung der Maßnahmen zu messen und Impulse sowie Bedarfe der Organisation zu kennen. Auch in Kombination mit Blick auf die Wirkung des Pastoralen Wegs möglich.
- Interessensorientierter Praxisaustausch z.B. in **selbstorganisierten Community-Treffen**, Themen vertiefen und verstetigen, sowohl in homogenen als auch heterogenen Gruppierungen
- **Zusammenarbeit zwischen Leitenden Pfarrern untereinander sowie im Zusammenspiel mit KoordinatorInnen fördern**, z.B. in Form von Foren zur Auseinandersetzung und zum Teil von **Good Practices** in der Umsetzung im Pastoralraum.

2

Eine strategische Ausrichtung geben und Prozesstransparenz herstellen

- Empfehlung bezieht sich auf strategischen Rahmen, Personalentwicklung und pastoralen Weg: Mehr **Transparenz** für Mitarbeitende darüber **herstellen, was geklärt ist und was noch in Klärung ist**, z.B. in Form Updates in „Ampellogik“: Was wurde bereits erfolgreich umgesetzt, was wird aktuell gestaltet, was steht noch an?
- **Austausch-Formate**, die Führungskräften und Mitarbeitenden die Möglichkeit zur inhaltlichen Auseinandersetzung geben, z.B.: **Frühstücksdialoge, Kaminabende**.

Wir haben Stellhebel identifiziert, die dabei unterstützen können, Ihre Organisation zukunftsfähig zu gestalten.

3

Mitarbeitende in ihren Rollen stärken und befähigen sowie virtuelle Formate ausbauen

- Führungskräfte und Mitarbeitende in ihrem täglichen Tun unterstützen, z.B. weiterführende Qualifizierungen...
 - zur **Gestaltung und Moderation / Facilitation von Sitzungen** und Workshops (z.B. für KoordinatorInnen)
 - zur **Entwicklung und Umsetzung Visions- und Strategieprozessen** (z.B. für Führungskräfte im B.O.)
 - zum **Umgang mit Herausforderungen im Change als Führungskraft** (z.B. für Führungskräfte im B.O. und in der Fläche)
- Virtuelle Formate ausbauen, um Hürden für Vernetzung abzubauen, Geschwindigkeit zu erhöhen und Kosten einzusparen, braucht es
 - Schulungen zur **Gestaltung virtueller Formate**, die effektiv und effizient sind – und Freude machen
 - **IT-Fachschulungen** zum Umgang mit Software
 - **Software-Lösungen** für eine einheitliche und transparente Kommunikation, über Team- oder Gemeindegrenzen hinweg

Wir haben Stellhebel identifiziert, die dabei unterstützen können, Ihre Organisation zukunftsfähig zu gestalten.

4

Regelmäßig den Blick auf die Zusammenarbeit richten

- Das gemeinsame Lernen auch auf Ebene der Zusammenarbeit und des Miteinanders fördern, indem:
 - Austausch **zwischen leitenden Pfarrern und Koordinator:innen** ermöglicht wird (z.B. Rollenklarheit & Aufgabenverteilung)
 - **Mitarbeitende-Gespräche** strukturiert eingeführt und begleitet werden
 - Formate wie **Retrospektiven** für ein Lernen im Team und in der Organisation etabliert werden
 - **Schlüsselpersonen** (Führungskräfte, KoordinatorInnen,...) in der Gestaltung und Moderation von Lern-Formaten ausgebildet werden

Wir haben Stellhebel identifiziert, die dabei unterstützen können, Ihre Organisation zukunftsfähig zu gestalten.

5

Auf die Rückmeldungen an die Bistumsleitung antworten

- Mögliche Formate zur Rückmeldung sind:
 - **Audio-Produktion** / Podcast in dem Bischof und Weihbischof Stellung beziehen
 - Weitere **Kamingespräche** mit gemischten Gruppen
 - **Co-kreative Workshops** zur Weiterentwicklung der Themen in interdisziplinären Gruppen, auch über Hierarchie-Ebenen hinweg

6

Klare Erwartungen in alle Richtungen formulieren

- Im Sinne eines klaren Umgangs mit Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen braucht es
 - weitere Klärung und **Abgrenzung zwischen den verschiedenen Hierarchie-Ebenen** (insb. Dezentalkonferenz und mittlere Führungsebene)
 - eine weitere Vergemeinschaftung des **Verständnisses von Führung und geteilter Führung** über Führungsebenen hinweg
 - noch **intensiveren Austausch zwischen den Führungsebenen**: Die mittlere Führungsebene ist motiviert und sucht mehr Einbindung