



# Zwischen Dienstaufsicht und Dienstleistung

*Studie zur Evaluation des Leitbilds  
der Diözesan-Kurie Rottenburg-Stuttgart*

Herausgegeben von Klaus Kießling  
und Theresia Strunk

Matthias Grünewald Verlag

## **VERLAGSGRUPPE PATMOS**

**PATMOS  
ESCHBACH  
GRÜNEWALD  
THORBECKE  
SCHWABEN  
VER SACRUM**

Die Verlagsgruppe  
mit Sinn für das Leben

Für die Verlagsgruppe Patmos ist Nachhaltigkeit ein wichtiger Maßstab ihres Handelns. Wir achten daher auf den Einsatz umweltschonender Ressourcen und Materialien.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

© 2019 Matthias Grünewald Verlag

Verlagsgruppe Patmos in der Schwabenverlag AG, Ostfildern  
[www.gruenewaldverlag.de](http://www.gruenewaldverlag.de)

Umschlaggestaltung: Finken & Bumiller, Stuttgart

Umschlagabbildung: © Diözese Rottenburg-Stuttgart

Gestaltung, Satz und Repro: Schwabenverlag AG, Ostfildern

Druck: CPI – buchbücher.de, Birkach

Hergestellt in Deutschland

ISBN 978-3-7867-3186-3

# Inhalt

Vorwort (Klaus Kießling & Theresia Strunk) .....	11
Geleitwort (Gebhard Fürst) .....	13
Aus Zielen werden Aufgaben: Zum Prozess der Evaluation eines Leitbilds (Lothar Schubert) .....	19
Studie zur Evaluation des Leitbilds der Diözesan-Kurie Rottenburg-Stuttgart (Klaus Kießling & Theresia Strunk) .....	27
1. Zur Vorgeschichte der vorliegenden Untersuchung	27
2. Einordnung der vorliegenden Untersuchung in die Evaluationsforschung und daraus resultierende Konsequenzen für ihr Design	28
3. Design und Umsetzung der vorliegenden Untersuchung	32
3.1. Design der Gesamtbefragung	32
3.2. Durchführung der internen Befragung	37
3.3. Durchführung der externen Befragung	38
3.4. Im Rahmen der internen Befragung erhobene Größen	39
Affektives organisationales Commitment (affektive Bindung an die Organisation)	39
Führungsverhalten	41
Kommunikationsqualität	44
Partizipationsmöglichkeiten	46

Work-Life-Balance	49
Arbeitszufriedenheit	50
Fehler- bzw. Konfliktkultur	53
Soziale Unterstützung	54
Weitere selbst entwickelte Items (geschlossenes und offenes Format)	56
Soziodemografische Angaben	57
3.5. Im Rahmen der externen Befragung erhobene Größen	57
Soziodemografische Angaben	57
Kundenorientiertes Verhalten	58
Zufriedenheit der Kunden mit den Beschäftigten der Diözesan-Kurie	60
Weitere frei formulierte Items zur Erhebung zusätzlicher Aspekte	60
3.6. Auswertung der Fragen	62
4. Ergebnisse	64
4.1. Rücklauf und soziodemografische Angaben in der internen Befragung	64
4.2. Rücklauf und soziodemografische Angaben in der externen Befragung sowie Kontakthäufigkeit mit der Diözesan-Kurie	73
Rücklauf	73
Soziodemografische Angaben	75
Kontakthäufigkeit mit der Diözesan-Kurie	81
4.3. Affektive Bindung an die Organisation (intern)	85
4.4. Führungsaspekte (intern)	87
Betonte Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis	87
Mitarbeiterorientierung	88
Kommunikationsqualität	89
4.5. Wahrgenommene und geleistete Unterstützung	92
Soziale Unterstützung (intern)	92
Work-Life-Balance und Rücksichtnahme auf familiäre Bedürfnisse (intern)	97
Wahrgenommene Subsidiarität (intern)	98

Wahrgenommene Kundenorientierung (extern)	100
Extern wahrgenommene Förderung von Autonomie durch die Diözesan-Kurie	108
Extern wahrgenommene Förderung von Teamarbeit durch die Diözesan-Kurie	109
Extern wahrgenommene Förderung von Entwicklungsprozessen durch die Diözesan-Kurie	111
Maßnahmen, die zu einer weiteren Unterstützung der Eigenständigkeit der Partnerinnen und Partner beitragen könnten	112
Bedarf an sonstiger Unterstützung (intern)	118
Bedarf an sonstiger Unterstützung (extern)	120
4.6. Arbeits- und Entscheidungsprozesse	129
Wahrgenommener Umgang mit Fehlern (intern)	129
Wahrgenommener Grad beruflicher Chancengleichheit (intern)	130
Schnelligkeit bzw. Effizienz von Entscheidungsprozessen (intern)	135
Schnelligkeit von Rückmeldungen (extern)	137
Wahrgenommene Transparenz (extern)	138
Optimierungsmöglichkeiten hinsichtlich Transparenz (extern)	139
Optimierungsmöglichkeiten hinsichtlich Transparenz (intern)	144
Ernstgenommensein in der Zusammenarbeit (extern)	146
Wahrgenommener Umgang mit Geld (extern)	148
Begründung der Wahrnehmung zum Umgang mit Geld (extern)	149
4.7. Beteiligungsaspekte (intern)	152
Wahrgenommene Partizipationsmöglichkeiten	152
Empfundene Mitverantwortung der Beschäftigten	153
Optionen zur Förderung der Dienstgemeinschaft in der Diözesan-Kurie	159

4.8. Christliches Profil der Diözesan-Kurie (intern und extern)	161
Christliches Profil (intern)	161
Christliches Profil (extern)	162
Attraktivität spiritueller Angebote (intern)	163
Optimistische Ausstrahlung der Diözesan-Kurie (extern)	165
Möglichkeiten, das christliche Profil weiter zu schärfen (intern)	166
4.9. Intern und extern berichtete Zufriedenheit mit der Diözesan-Kurie	168
Aktuelle Arbeitszufriedenheit (intern)	168
Schätzenswertes in Hinblick auf die Diözesan-Kurie als Arbeitgeberin	178
In der Diözesan-Kurie Vermisstes – auch im Vergleich mit anderen Arbeitgebern	181
Kundenzufriedenheit	185
Optimierungsmöglichkeiten zur Steigerung der Zufriedenheit mit der Betreuung durch die Mitarbeitenden der Diözesan-Kurie	189
Begründung der Zufriedenheit mit einzelnen Abteilungen	196
Begründung der Unzufriedenheit mit einzelnen Abteilungen	197
Gesamtzufriedenheit der Kundinnen und Kunden mit der Diözesan-Kurie	201
4.10. Analysen zu möglichen Zusammenhängen zwischen den im Rahmen der internen Befragung erhobenen Variablen	201
Pastorale Hauptabteilungen und Offizialat	202
Verwaltungsabteilungen, Stabsstellen und Kanzlerbüro	207
Zusammenfassende Beurteilung der ermittelten Zusammenhänge	208
4.11. Ergänzungen zur Umfrage (extern)	214
5. Einordnung der quantitativen Daten (Frage nach Benchmarks)	219
6. Vergleich mit der Umfrage von 2000	222
7. Bündelung und Empfehlungen	224
7.1. Das Gute vorweg	225
7.2. Stichwort »Wunsch nach mehr Transparenz und Effizienz«	226

7.3. Stichwort »Wunsch nach mehr Nähe zur Situation vor Ort«	229
7.4. Stichwort »Subsidiarität«	230
7.5. Stichwort »wahrgenommene Mitverantwortung«	231
7.6. Stichwort »Offenheit für Neues«	231
7.7. Weitere Handlungsoptionen	233

»Wir können uns nicht (selbst-)zufrieden zurücklehnen ...« – Konsequenzen der Evaluation (Clemens Stropfel).....	237
--	-----

Autorin und Autoren .....	245
---------------------------	-----

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	247
--	-----





## Vorwort

Was schätzen kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrer Einrichtung, was vermissen sie? Worauf legen ihre Kundinnen und Kunden besonderen Wert? Wie jede Organisation, die Dienstleistungen anbietet, muss sich auch die Kirche diesen Fragen stellen. Die vorliegende Studie untersucht für die Diözesan-Kurie Rottenburg-Stuttgart die Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten, die Zufriedenheit ihres Kundenkreises sowie Qualitätsmerkmale der Zusammenarbeit beider Gruppen. Dabei orientiert sie sich an ausgewählten Inhalten des Leitbilds, auf das sich diese Behörde im Jahr 2002 verpflichtete.<sup>1</sup>

Wir danken Bischof Dr. Gebhard Fürst und Generalvikar Dr. Clemens Stroppel sowie den Herren Karl-Eugen Hagmann und Lothar Schubert in der Stabsstelle Entwicklung der Diözese Rottenburg-Stuttgart für das uns entgegengebrachte Vertrauen, für die mit dieser Evaluation verbundene Kooperation und für ihre Beiträge zu diesem Band. Zugleich gilt unser Dank Herrn Jakob Mertesacker, der mit uns am Frankfurter Institut für Pastoralpsychologie und Spiritualität arbeitet, für seinen Rat und seine Unterstützung sowie Herrn Volker Sühs für seine Begleitung durch den Verlag.

Mit dieser Veröffentlichung richten wir uns – mit herzlichem Dank für ihre Mitwirkung an dieser Evaluation – an die Mitglieder der Diözesan-Kurie sowie ihre Kundinnen und Kunden und darüber hinaus an alle, die sich für Möglichkeiten der Qualitätssicherung in kirchlichen Kontexten interessieren und nach Zusammenhängen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung kirchlicher Einrichtungen fragen.

1 | Das im April 2002 veröffentlichte Leitbild und die im Januar 2004 erschienenen Führungsgrundsätze, auf die wir im Folgenden noch eingehen, sind erhältlich beim Bischöflichen Ordinariat, Postfach 9, 72101 Rottenburg am Neckar.



## Geleitwort

Wir verstehen unser Handeln als Dienst,  
der sich am Evangelium ausrichtet.  
Dies betrifft auch die Art und Weise,  
in der wir Verantwortung wahrnehmen,  
mit Personen umgehen  
und materielle Ressourcen einsetzen.  
*(aus dem Leitbild der Diözesan-Kurie)*

Am Eingang des Foyers des Bischöflichen Ordinariats steht ein schlichtes Kreuz. Der Künstler hat den Korpus des Gekreuzigten so geschaffen, dass dieser den Menschen, die vor ihm stehen, ins Auge blickt. Gleichzeitig richtet der Gekreuzigte seinen Blick vom Kreuz hinaus in die Welt. Alle, die das Bischöfliche Ordinariat betreten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie Besucherinnen und Besucher, soll dieses Kreuz an den Grund ihres Christseins und ihres Tuns erinnern: Kirche zu sein, die von Grund auf geprägt ist von der hoffnungsvollen Botschaft des Evangeliums – Kirche mit dem Gesicht zur Welt (Johann Baptist Metz). Alle Betrachterinnen und Betrachter soll es dazu anregen, selbst »mit dem Kreuz auf die Welt zu blicken« und letztlich daraus auch in Verwaltung und Gestaltung zu wirken.

Die Symbolik des Kreuzes am Eingang des Bischöflichen Ordinariats verweist auf den zentralen, oben zitierten Satz, der im Leitbild der Diözesan-Kurie formuliert ist: »Wir verstehen unser Handeln als Dienst, der sich am Evangelium ausrichtet. Dies betrifft auch die Art und Weise, in der wir Verantwortung wahrnehmen, mit Personen umgehen und materielle Ressourcen einsetzen.« Diese Selbstverpflichtung der Kurie der Diözese Rottenburg-Stuttgart ist elementarer Teil ihres Selbstverständnisses. Denn mit ihr ist bereits beschrieben, was die Arbeit der Kurie leiten soll. Die kirchliche Verwaltung hat einen klar formulierten Dienstauftrag: die diakonische Pastoral der Diözese mit ihrem spezifischen Profil. Wo sie diesem Auftrag gerecht wird, entgeht sie einem »Kult der Verwaltung«.

Diese diakonische Grundausrichtung der am Evangelium Jesu Christi ausgerichteten Kirche gilt auch und besonders für ihre Strukturen – für

die Aufgaben, Dienste und Ämter und für die Talente und Charismen derer, die innerhalb dieser Strukturen arbeiten. Dies betrifft die Abteilungen der Verwaltung ebenso wie die Abteilungen der Konzeption und der Pastoral. Jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter steht im Dienst des Evangeliums und im Dienst der Menschen. Die Kurie der Ortskirche von Rottenburg-Stuttgart versteht sich als Teil der Weltkirche, als diakonische und missionarische Kirche, als schöpfungsfreundliche Kirche und auf allen Ebenen im Inneren und nach außen als eine im Dialog lebendige Kirche.

So ist die Arbeit der Kurie kein Selbstzweck. Die Bischöfliche Kurie steht im Dienst des Lebens in den Kirchengemeinden und Einrichtungen der Diözese, im Dienst der Vermittlung der befreienden Botschaft des Evangeliums. Sie steht im Dienst der Seelsorge für die Menschen in der Diözese und letztlich im Dienst des kirchlichen Handelns in der Welt von heute, wie es das Zweite Vatikanische Konzil in umfassender Weise formuliert (*Gaudium et spes*).

14

Je nach Funktion und Arbeitsfeld dienen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Diözesan-Kurie auf unterschiedliche Weisen der Ortskirche Rottenburg-Stuttgart und den Menschen, die in ihr ihre Beheimatung haben und vielleicht finden wollen. Dabei wird es eine bleibende Herausforderung sein, die Spannung zwischen Pastoral und Verwaltung auszuhalten. Die Balance zwischen den beiden elementaren Bereichen auszu-tarieren, ist eine hohe Kunst. Ziel der permanenten inneren und äußeren Erneuerung der Verwaltung muss demnach die organisationale Implementierung des Diakonischen in die Verwaltungsstrukturen der gesamten Diözese auf allen Ebenen sein. Hierzu leistet die Diözesan-Kurie einen wichtigen Beitrag. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, bei aller Selbstverwaltung den eigenen Anspruch der Weltgestaltung aus den Augen zu verlieren.

Die Kurie soll und will – so steht es im Leitbild von 2002 – das Leben aus dem Glauben vor Ort unterstützen, das Zeugnis des Glaubens fördern und so dazu beitragen, dass alle Gläubigen als Ortskirche von Rottenburg-Stuttgart glaubwürdig Kirche leben können.

Diesem hohen Selbstanspruch gerecht zu werden, gelingt primär in einem Klima, in dem Vielfalt, produktive Kommunikation und auf Zusammenarbeit angelegte Unternehmenskultur wachsen, eingeübt und kooperativ und ko-produktiv gelebt werden können. Wenn dies gelingt, ist

das Wirken der Kurie fruchtbar und steht letztendlich im Dienst der Menschen, an die sich die christliche Botschaft in Wort und Tat richtet. Hiermit wird bereits deutlich, dass die Arbeit der Diözesan-Kurie notwendig ist für eine zeitgenössische und gute, qualitätsvolle Pastoral in der Ortskirche von Rottenburg-Stuttgart, die den Menschen dienen will in der Verkündigung der frohen Botschaft von Jesus Christus in der heutigen Zeit mit den spezifischen Herausforderungen unserer Tage.

Die alles Verwaltungs- und Gestaltungshandeln inspirierende und leitende Vision lautet deshalb: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bischöflichen Ordinariat arbeiten letztlich und ganz konkret an der Verwirklichung des Kirche-Seins bei den Menschen, vor Ort und in der heutigen Zeit.

Es ist eine in dieser Zeit an uns als Kirche insgesamt gestellte Herausforderung, christliche Gemeinden als Orte zu verstehen und gestalten zu wollen, in denen die christliche Botschaft gegenwärtig ist und lebendig erfahren und erlebt werden kann. Kirche am Ort und vor Ort soll eine für die Menschen in ihren Sorgen und Nöten »bewohnbare« Gemeinschaft sein, in der für die zerrissenen Seelen unserer Zeit etwas erfahrbar wird vom Heil und der Heilung durch die christliche Botschaft. Es geht um die Verwirklichung der Kirchengemeinden und der Seelsorgeeinheiten als Orte, als geistlich lebendige Räume, in denen und an denen die frohe Botschaft des Christentums, das heilsame Evangelium Jesu Christi erlebbar wird und wo Menschen in dieser oft heil- und gnadenlosen Welt Halt finden und womöglich die schützende und rettende Kraft des Glaubens erfahren können. Als zur Verwirklichung anstehende Vision muss uns dies immer vor Augen stehen. Dazu durch ihr Verwaltungs- und Gestaltungshandeln aktiv beizutragen, sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgerufen in ihrer Arbeit im Dienst der Menschen.

Selbstreferenziell ist dies im Leitbild aus dem Jahr 2002 bereits an vielen Stellen grundgelegt. Zusammenfassend heißt es dort:

- Das Leitbild soll »das Miteinander aller in der Erfüllung der uns gestellten Aufgaben leiten und gestalten. Die Personen, die Menschen einer Einrichtung sind ihr wirklicher Reichtum.«
- »Das Leitbild formuliert theologische Grundlagen für die vielfältigen Aufgaben und Funktionen der Kurie und stellt diese in den Rahmen

der Sendung der Kirche, Jesu Botschaft vom Reich Gottes zu verkünden.«

- Das Leitbild »bestimmt die Ausübung der Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Dienst an der Sendung der Kirche, als Dienst an unserer Diözese.«
- Das Leitbild ist Richtschnur »für eine Kultur des Miteinanders sowohl innerhalb der Kurie als auch im Blick auf die Partner in der Diözese und die Einrichtungen, mit denen sie kooperiert«.

Vieles von dem, was im Leitbild vor nahezu 20 Jahren formuliert wurde, ist bereits umgesetzt und zum Bestandteil der Kultur der Diözesan-Kurie geworden. Begünstigt auch durch die äußeren Rahmenbedingungen, vor allem durch den Um- und Neubau des zentralen Ordinariatsgebäudes, das im Jahr 2013 eröffnet wurde, sind die Mitarbeitenden noch stärker zu einer selbstbewussten Dienstgemeinschaft zusammengewachsen, in der die Kultur des Miteinanders noch mehr zum Ausdruck kommt. Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, verbindliche und transparente Führungsgrundsätze sowie ein einheitliches Corporate Design haben maßgeblich dazu beigetragen, das Betriebsklima weiter zu verbessern. Dieses möge sich nachhaltig auf die Kooperationspartner innerhalb und außerhalb der Kirche auswirken.

Dennoch: Jetzt war es an der Zeit, das Leitbild sachlich und kritisch zu evaluieren. Die Ergebnisse des Evaluationsprozesses, der sorgfältig und über mehrere Monate vorbereitet, durchgeführt und ausgearbeitet wurde, liegen nun vor. Mit dieser Publikation darf ich sie allen an die Hand geben, die sich mit der Arbeit der Kurie der Diözese Rottenburg-Stuttgart näher befassen möchten. Der vorliegende Band blickt wertschätzend, kritisch und vor allem offen auf unsere Organisation.

Ich möchte allen danken, die an der Evaluation des Leitbildes beteiligt waren: Ich danke Herrn Generalvikar Dr. Clemens Stroppel, der Stabsstelle Entwicklung des Bischöflichen Ordinariats, Herrn Professor Dr. Dr. Dr. h.c. Klaus Kießling, Lehrstuhlinhaber an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Sankt Georgen, seiner wissenschaftlichen Mitarbeiterin Frau Theresia Strunk, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bischöflichen Ordinariats sowie allen, die durch ihre Eingaben den Evaluationsprozess begleitet und gestaltet haben.

In allem, was unser berufliches und persönliches Tun leitet, sollten wir im Auge behalten, wofür wir unseren Dienst tun: In unserer Arbeit verkünden wir das Evangelium in Zeitgenossenschaft und auf Augenhöhe mit allen, mit denen wir kooperieren, die unseren Rat suchen, die uns unterstützen und die unserer Unterstützung bedürfen. Unser Dienst ist Dienst an den Menschen. Die Evaluation des Leitbilds stärkt uns in unserem Auftrag, unseren Dienst immer wieder neu als Mitwirkung einer diakonischen und missionarischen Kirche an der Verwirklichung des Reiches Gottes zu verstehen.

Rottenburg am Neckar, am Fest der Erscheinung des Herrn,  
6. Januar 2019





# Aus Zielen werden Aufgaben: Zum Prozess der Evaluation eines Leitbilds

## *Die Vorgeschichte: Entstehung des Leitbilds*

Das Leitbild der Diözesan-Kurie von Rottenburg-Stuttgart, das im Mittelpunkt dieser Veröffentlichung steht, wurde im Rahmen eines großen Organisationsentwicklungsprozesses der Diözesan-Kurie in den Jahren 2000 bis 2002 entwickelt. Dafür war ein Projektteam mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Mitarbeiterschaft unter der Leitung von Weihbischof Thomas Maria Renz eingerichtet worden. Dieses Team sollte Vorschläge für ein Leitbild der Kurie erarbeiten.

Schon im Rahmen der Entwicklung des Leitbilds wurden zwei Befragungen durchgeführt: Zum einen wurden Mitarbeitende, zum anderen Partnerinnen und Partner der Diözesan-Kurie qualitativ-empirisch befragt. Auch damals fand die Auswertung mit Unterstützung von Professor Klaus Kießling statt.

In einer Plenumsveranstaltung für alle Mitarbeitenden der Kurie und in mehreren Workshops wurden die aus diesem Prozess hervorgegangenen Themen, Vorschläge und Zwischenergebnisse präsentiert, sodass alle Beteiligten sich damit auseinandersetzen konnten.

Nach Diskussion und Zustimmung in den zuständigen Gremien konnte der Bischof am 22. April 2002 das Leitbild für die Diözesan-Kurie in Kraft setzen.

Drei Jahre nach Inkraftsetzung wurden in einem »Move-BO-Sonderheft<sup>1</sup> 2005 erste Erfahrungen mit dem Leitbild veröffentlicht.

## *Erste Evaluationsüberlegungen*

Bereits im Jahr 2006 – also vier Jahre nach Verabschiedung des Leitbilds – gab es im Bischöflichen Ordinariat (BO) / Stabsstelle Entwicklung erste Überlegungen, eine Evaluation des Leitbilds durchzuführen.

1 | Interne Zeitschrift zur Information der Mitarbeitenden der Diözesan-Kurie über Projekte der Organisationsentwicklung.

Die Evaluation sollte eine Antwort auf die Frage geben, wie sich das Leitbild auf die Kultur (in) der Diözesan-Kurie auswirkte.

Das Vorhaben einer solchen Evaluation wurde dann aus verschiedenen Gründen doch nicht durchgeführt. Allerdings wurde systematisch untersucht, welche der in der Zwischenzeit eingeleiteten Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung die Umsetzung der im Leitbild formulierten Ansprüche förderten und welche weiteren Maßnahmen es gegebenenfalls noch brauchte.

### *Maßnahmen zur Umsetzung der im Leitbild formulierten Ansprüche*

20

Folgende Maßnahmen wurden durch die Stabsstelle Entwicklung im Bischöflichen Ordinariat für die einzelnen Themen des Leitbilds seit seiner Inkraftsetzung im Jahr 2002 entwickelt und implementiert:

»*Gott bezeugen*«<sup>2</sup>: vielfältige Mitgestaltung von Gemeinschaftsgottesdiensten der Kurie durch Mitarbeitende; Entwicklung von spirituellen Angeboten (Auszeitstage in den geprägten Zeiten; Wanderexerzitien; Meditationen; Vermittlung von Exerzitien; Pilgerfahrten nach Israel / Palästina, Rom, Assisi).

»*Der Sendung der Kirche dienen*«: Dialogveranstaltungen zur Zusammenarbeit von Pastoral und Verwaltung; Informationsveranstaltungen zu aktuellen kirchlichen Themen; Beteiligung möglichst vieler an Entwicklungsprojekten.

»*Das Miteinander gestalten*«: Implementierung zahlreicher Personalentwicklungsinstrumente; Entwicklung von Leitfäden für verschiedene Arbeitssituationen wie »Einführung neuer Mitarbeitender«, »Bearbeitung von Konfliktsituationen«, »Vereinbarkeit Beruf und Pflege« u. a.; Informationsveranstaltungen »Wir über uns – die Hauptabteilungen stellen sich vor«.

»*Führung verantwortlich wahrnehmen*«: Einführung des zweijährlichen Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächs; Erarbeitung und Einführung eines Konzepts zur Führungskräfteentwicklung; Durchführung von Nachwuchsförderkursen und Führungskräfteentwicklungskursen; Formulierung von Führungsgrundsätzen; Angebot von Maßnahmen wie Führungsfeedback, Supervision / Coaching und Berufspotenzialanalyse.

2 | Dieses und die folgenden Stichworte stellen – erkennbar an entsprechenden Kapitelüberschriften – inhaltliche Schwerpunkte des Leitbildes dar.

»Aus der Hoffnung handeln«: Die Herausforderungen, die das Leitbild formuliert, wurden in Ansprachen (des Bischofs und des Generalvikars) ins Bewusstsein gerufen, einzelne Themen in der BO-Sitzung (Leitungsgremium des Bischofs) als regelmäßige Impulse gesetzt. Der Text des Leitbilds selbst wird auf großen Bannern im Bereich der Besprechungsräume im Bischöflichen Ordinariat präsentiert und neuen Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Einführung überreicht.

Es wurden also zahlreiche konkrete Maßnahmen ergriffen, die dazu beitragen sollten, die im Leitbild formulierten Postulate in das konkrete Handeln der Diözesan-Kurie umzusetzen. Wie diese Maßnahmen jedoch tatsächlich greifen und das Mitarbeiterverhalten prägen, diese Frage war damit noch nicht beantwortet.

21

### *Nach vielen Jahren dann doch: Evaluation*

Im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche wurde im Jahr 2015 zwischen dem Generalvikar als zuständigem Vorgesetzten und der Stabsstelle Entwicklung das Thema »Evaluation des Leitbilds« wieder aufgegriffen und als Ziel für die Jahre 2015 / 2016 formuliert: »Leitbild und Führungsgrundsätze formulieren Ansprüche an Haltungen, Verhalten und Handeln der Mitarbeiter des Bischöflichen Ordinariats. Es ist zu überprüfen, mit welchen Maßnahmen die im Leitbild formulierten Ansprüche realisiert werden und wo noch Entwicklungsbedarf besteht.« Da sich die vollständige Umsetzung des Zieles nicht bis Ende 2016 realisieren ließ, wurde es erneut für die Jahre 2017 / 18 festgelegt.

Von Anfang an war klar, dass eine Evaluation nur mit Hilfe einer externen Begleitung und Beratung durchgeführt werden konnte. Diese sollte zum einen die notwendige externe Sicht repräsentieren, zum anderen auch die Einhaltung von sozialwissenschaftlichen Standards garantieren. Da bereits im Rahmen der Entwicklung des Leitbilds in den Jahren 2000 bis 2002 positive Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit Professor Klaus Kießling vorlagen, empfahl es sich, ihn bzw. das von ihm geleitete Institut für Pastoralpsychologie und Spiritualität an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Sankt Georgen bezüglich einer Zusammenarbeit anzufragen.<sup>3</sup>

3 | Im Folgenden wird das Institut als »Auftragnehmer«, die Verantwortlichen der Diözesan-Kurie als »Auftraggeber« bezeichnet.