



Arbeit in Kompetenzeinheiten im Erzbischöflichen Generalvikariat

Kompetenzeinheits-Richtlinie



ERZBISTUM
PADERBORN

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	2
Gültigkeitsbereich.....	2
Änderungshinweis	2
Einordnung und Definition von Kompetenzeinheiten	3
Aufbauorganisation: Primär- und Sekundärorganisation	3
Kompetenzeinheiten	4
Rollen in Kompetenzeinheiten	6
Rolle der zuständigen Managementteams	7
Eignerschaft für eine Kompetenzeinheit.....	7
Leitung einer Kompetenzeinheit.....	7
Mitwirkende in einer Kompetenzeinheit.....	7
Rolle der Abteilung Entwicklung.....	8
Arbeit mit und in Kompetenzeinheiten	8
Arbeit mit Kompetenzeinheiten	8
Arbeit in Kompetenzeinheiten	10
Mitgeltende Dokumente.....	11
Ansprechperson	11

Einleitung

Das Zielbild 2030+ für das Erzbistum Paderborn setzt den Rahmen für das diözesane Handeln und beschreibt die leitenden Grundannahmen für die Begegnung mit den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen der Kirche von Paderborn. Die Art und Weise des Umgangs mit diesen Herausforderungen ist ebenso wichtig, wie die inhaltliche Auseinandersetzung hiermit.

Die heutige (Arbeits-)Welt ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Volatilität, erhöhte Unsicherheit, gestiegene Komplexität und Ambiguität. Diese unter dem Akronym „VUKA“ zusammengefassten Merkmale erfordern auch auf der organisatorischen Ebene geänderte – oftmals sogar gänzlich neue – Modelle und Herangehensweisen.

Die Bildung von Kompetenzeinheiten ist eine solche neue Herangehensweise, um strategischen Herausforderungen und Chancen erfolgreich zu bearbeiten und so das Zielbild 2030+ konkret auszugestalten.

Diese Richtlinie bildet die Grundlage für die Arbeit mit und in Kompetenzeinheiten im Erzbischöflichen Generalvikariat sowie weiteren Stellen und Rechtsträgern im Erzbistum Paderborn. Sie soll eine allgemeine Verständigung über Begriffe, Rollen, Abläufe und Funktionsweisen in und mit der Arbeit von Kompetenzeinheiten sicherstellen.

Gültigkeitsbereich

Diese Richtlinie erstreckt sich vornehmlich auf das Erzbischöfliche Generalvikariat. Sobald weitere Stellen oder Einrichtungen im Zusammenspiel mit dem Erzbischöflichen Generalvikariat in Kompetenzeinheiten tätig werden, erklären sich diese bereit, diese Richtlinie anzuerkennen und die darin beschriebenen Arbeitsweisen zu verfolgen. Damit soll eine reibungslose Zusammenarbeit und die Handlungsfähigkeit der Kompetenzeinheiten sichergestellt werden.

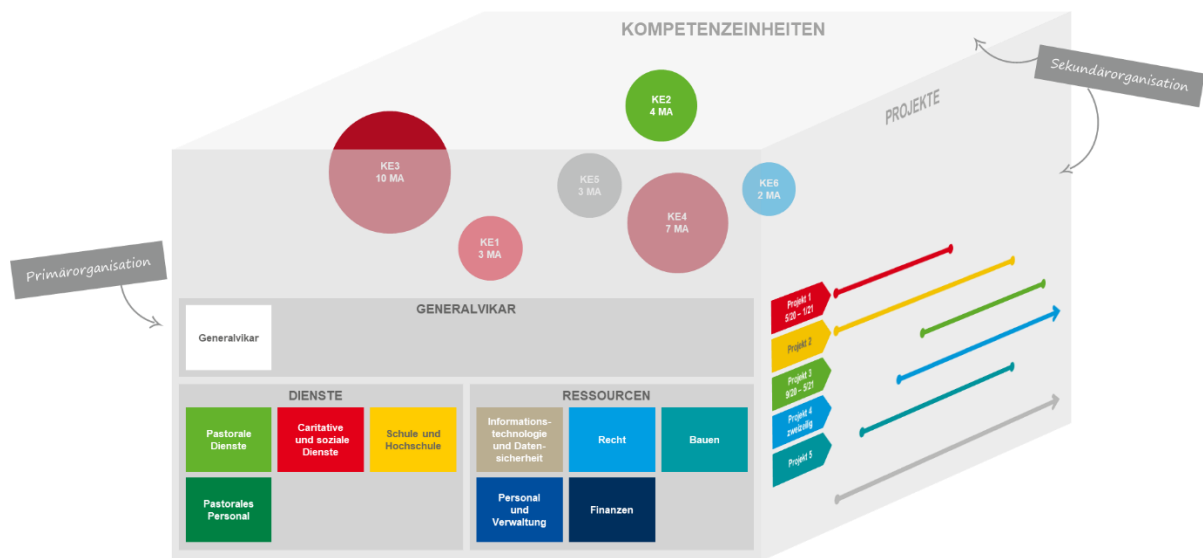
Änderungshinweis

Version	Stand	Bearbeitung	Änderungen / Kommentar
1.0	18.01.2022	Generalvikar Alfons Hardt	In-Kraft-Setzung

Einordnung und Definition von Kompetenzeinheiten

Aufbauorganisation: Primär- und Sekundärorganisation

Die Aufbauorganisation bildet das hierarchische Gerüst einer Organisation, das die Arbeitsteilung in der Organisation festlegt. Sie bildet also ab, wie die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Weisungsbefugnisse auf Organisationseinheiten verteilt sind. Über einen längeren Zeitraum wiederholt auszuführende Aufgaben werden in der Organisation dauerhaft verortet (Primärorganisation). Darüber hinaus stellen sich in der Organisation Aufgaben, für die es keine dauerhafte Verortung gibt, weil sie nur einmalig bzw. in einer befristeten Zeit zu bearbeiten sind und/oder die Mitwirkung mehrerer Bereiche benötigen. Diese werden als eine sekundäre Organisation beauftrag und gesteuert.



Die **Primärorganisation** gliedert sich im Erzbischöflichen Generalvikariat in Anlehnung an die Prozesslandkarte in drei Organisationbereiche, die sich wiederum in verschiedene Bereiche aufteilen. Die weitere Untergliederung in Abteilungen und Teams erfolgt in einem Einliniensystem. Das bedeutet, dass jeder untergeordneten Stelle jeweils eine andere Stelle direkt übergeordnet ist. Folglich erhalten die Mitarbeitenden auch nur von einer übergeordneten Instanz Weisungen. Dies hat den Vorteil klarer Zuständigkeiten, einer hohen Expertise durch Spezialisierung und führt in der Folge zu Stabilität in Routineaufgaben. In dynamischen Umfeldern oder bei komplexen Fragestellungen liegen hierin gleichzeitig auch die Nachteile. Aufgrund des hierarchischen Aufbaus der Primärorganisation sind Kommunikations- und Entscheidungswege oftmals lang. Außerdem ist es oft nicht möglich, Schnittstellenprobleme und komplexe Aufgaben effizient in der Primärorganisation zu lösen. Daher wird diese durch weitere Organisationsstrukturen ergänzt.

Sekundärorganisationen sind hierarchieübergreifende oder hierarchieergänzende netzwerkartige Organisationseinheiten, die zur Lösung von Schnittstellen- und komplexen anderen Problemen eingesetzt werden, da es aufgrund des hierarchischen Aufbaus in der

Primärorganisation oft nicht möglich ist, diese effizient zu einem Ergebnis zu führen. Im Erzbischöflichen Generalvikariat wird die Sekundärorganisation durch zwei Strukturformen gebildet: der Projektorganisation sowie der Arbeit in Kompetenzeinheiten.

Primär- und Sekundärorganisation bringen unterschiedliche Stärken mit. Während die Primärorganisation in der Regel für Stabilität und Ordnung sorgt, ermöglicht die Sekundärorganisation die notwendige Agilität, um in dynamischen Umgebungen strategische Chancen und Risiken rechtzeitig antizipieren und notwendige Aktivitäten und Veränderungen schnell und friktionsarm umsetzen zu können. Durch die Kombination der Primär- und der Sekundärorganisation werden Stabilität und Agilität optimal kombiniert: Das klassische Betriebssystem der Primärorganisation stabilisiert und bekommt innovative Impulse, das „agile Betriebssystem“ der Sekundärorganisation verfolgt kreative neue Wege und bekommt Rückhalt. Diese Effekte wirken genauso für die einzelnen Mitarbeitenden und ihre Tätigkeit.

Kompetenzeinheiten

Kompetenzeinheiten dienen der Förderung interdisziplinären Arbeitens bei neuartigen Herausforderungen und strategisch relevanten Themen, wenn für deren Bearbeitung die Expertise aus verschiedenen Bereiche der Primärorganisation notwendig ist.

Kompetenzeinheiten verantworten in der Regel keine eigenen Prozesse und verfügen nicht über eigene Ressourcen. Vielmehr werden in einer Kompetenzeinheit Prozesse und Ressourcen verschiedener Organisationseinheiten auf ein strategisch relevantes Thema hin zusammengeführt, so dass durch die Bündelung der Expertise eine höhere Wirksamkeit und damit ein Mehrwert hinsichtlich des Ergebnisses erzeugt werden kann. Außerdem wirkt die Arbeit in der Kompetenzeinheit auf die Prozesse in der Primärorganisation zurück. Dies führt dazu, dass verschiedene Prozesse in einer gemeinsamen Logik weiterentwickelt werden und die Organisationseinheiten der Primärorganisation nicht auseinanderdriften, sondern sich stimmiger zueinander entwickeln.

Kompetenzeinheiten zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- **Anbindung an Primärorganisation:** Kompetenzeinheiten sind nicht abgekoppelt von der Primärorganisation und verfolgen auch keine losgelösten Ziele. Sie dienen übergeordneten, dynamischen und/oder wechselhaften Anforderungen und ersetzen nicht die originäre Funktion der Primärorganisation. Vielmehr dienen sie der Primärorganisation und helfen dieser bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, die sie aus ihren eigenen Möglichkeiten heraus nicht erreichen könnte. Die Anbindung einer Kompetenzeinheit an die Primärorganisation erfolgt daher durch die eindeutige Verortung der Eignerschaft im Management der Primärorganisation.
- **Strategische Bedeutung:** Elementar für die Einrichtung und das Bestehen ist die strategische Bedeutung des durch die Kompetenzeinheit zu bearbeitenden Feldes. Durch die Arbeit einer Kompetenzeinheit soll ermöglicht werden, dass die Organisation strategische Herausforderungen meistern und strategische Chancen ergreifen kann. Kompetenzeinheiten stehen somit in Bezug zur Strategiearbeit und der jeweilige Zweck lässt sich auf die strategischen Richtungsentscheidungen der Organisation zurückführen. Dies unterscheidet die Kompetenzeinheiten von anderen

bereichsübergreifenden Arbeitskonstellationen und Zusammenarbeitsformaten (z.B. Arbeitsgruppen), mit denen vorrangig operative Themen bearbeitet werden.

- **Klare Zweckbestimmung:** Bei der Einrichtung und Steuerung einer Kompetenzeinheit bedarf es einer klaren, beständigen sowie zwischen den Beteiligten verständigten Beantwortung der Frage „Wozu bist Du da, Kompetenzeinheit?“ Damit verbunden ist eine Vereinbarung über die Erwartungen, die das Management an die Arbeit stellt (auch zeitlich). Diese Zweckbestimmung ist handlungsleitend für die Kompetenzeinheit und wird als Mandat in einem Steckbrief verschriftlicht.
- **Mehrwert durch Vernetzung:** Durch die bewusste und gesteuerte Vernetzung von Ressourcen der Primärorganisation werden Kompetenzen und Kombinationen von Expertenwissen geschaffen, die eine optimale(re) Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen erreichen. U. a. lässt sich eine Multi-Perspektivität erreichen, die der Ambiguität der VUKA-Welt begegnen kann. Kurz gesagt: $1+1>2$
- **Dauer:** Die Einrichtung der Kompetenzeinheit erfolgt grundsätzlich „bis auf Weiteres“, wobei sich die Bedeutung der Kompetenzeinheit an der Relevanz und Dringlichkeit des verfolgten Zwecks ausrichtet (vgl.: Strategische Bedeutung). Verliert der Zweck seine Relevanz, muss die Kompetenzeinheit verkleinert oder gar aufgelöst werden. Je nach Entwicklung des Themenfeldes kann es auch möglich sein, dass die Bearbeitung an eine Einheit in der Primärorganisation übertragen und dort zukünftig als Routineaufgabe erfüllt wird. Ebenso kann die Bearbeitung an ein Projekt übertragen und dann befristet mit Ressourcen ausgestattet werden. Die Entscheidung über das (Fort-)Bestehen einer Kompetenzeinheit erfolgt in einem regelmäßigen Zyklus im Rahmen der Strategiearbeit des Managements.
- **Grenzen:** Die Kompetenzeinheiten verfügen über keine eigenen Ressourcen. Sie bedienen sich der Prozesse der Primärorganisation und werden von ihr mit den notwendigen Ressourcen versorgt. Damit sind die Möglichkeiten der Kompetenzeinheit durch die vorhandene Ressourcen der Primärorganisation begrenzt, oder anders formuliert: Die Grenzen der Kompetenzeinheit sind die Grenzen der Primärorganisation. Die Kompetenzeinheit kann für konkrete Vorhaben Projekte initiieren, die dann mit zusätzlichen Ressourcen ausgestattet werden.

VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE KOMPETENZEINHEIT (WÜRDIGKEIT)

Voraussetzung	Erläuterung
<p>Der Zweck ist ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ strategisch bedeutsam ▪ von Dauer ▪ ausreichend bestimmbar und ▪ langfristig erreichbar 	<p>Die Kompetenzeinheit muss einen für die Gesamtorganisation bedeutsamen Zweck erfüllen, der sonst ohne diese Einheit nicht oder nicht in diesem Maße erfüllbar wäre. Eine Orientierung an den strategischen Richtungsentscheidungen ist sinnvoll.</p> <p>Die Zweckformulierung gibt ausreichende Klarheit, Verständigung und Orientierung für alle Beteiligten.</p> <p>Der Zweck ist von nachhaltiger Gültigkeit und nur mittel- oder langfristig erreichbar.</p>
<p>keine Routine-Aufgabe</p>	<p>Die Zielerreichung kann nicht durch bekanntes Routineverhalten erreicht werden.</p>
<p>Die Auflösung der Kompetenzeinheit gefährdet nicht die Existenz der Gesamtorganisation</p>	<p>Die Auflösung der Kompetenzeinheit muss jederzeit möglich sein. Eine Kompetenzeinheit kann aufgelöst werden, wenn der verfolgte Zweck an Bedeutung verliert, aber auch wenn der verfolgte Zweck an Bedeutung gewinnt und es sinnvoll wird, die jeweilige Aufgabenerledigung als Routineablauf in die Primärorganisation oder als Konkretion in ein Projekt zu überführen.</p>
<p>Die notwendigen Ressourcen lassen sich aus der Primärorganisation darstellen</p>	<p>Die Kompetenzeinheit ist nur durch die finanziellen und personellen Ressourcen der Primärorganisation handlungsfähig und nutzt deren Prozesse und Abläufe zur Aufgabenerledigung.</p> <p>Damit obliegt den Eignern der Kompetenzeinheit eine besondere Verantwortung zur Lösung des entstehenden Spannungsfeldes der Ressourcenverteilung zwischen Primär- und Sekundärorganisation.</p>

Rollen in Kompetenzeinheiten

Kompetenzeinheiten dienen der Bearbeitung strategisch relevanter Herausforderungen und Chancen. Daher kommt der strategischen Ebene der Managementteams eine wichtige Rolle bei der Steuerung von Kompetenzeinheiten zu. Für die Handlungs- und Arbeitsfähigkeit einer

Kompetenzeinheit ist darüber hinaus die Besetzung und Ausübung der im Folgenden beschriebenen Rollen von Bedeutung.

Rolle der zuständigen Managementteams

- entscheiden über die Notwendigkeit zur Bildung, Anpassung und Auflösung einer Kompetenzeinheit
- formulieren die Zweckbestimmung der jeweiligen Kompetenzeinheit in Resonanz zu den strategischen Richtungsentscheidungen und dem Zielbild 2030+
- unterstützen die Person mit der Eignerschaft als ergänzendes bzw. erweitertes Entscheidungsgremium

Eignerschaft für eine Kompetenzeinheit

- beauftragt die Kompetenzeinheit und erteilt das Mandat, aus dem der Zweck hervorgeht
- wird durch eine Person der Leitungsebene der Primärorganisation wahrgenommen
- setzt die Leitung der Kompetenzeinheit ein
- ist Adressat für Entscheidungsbedarfe der Kompetenzeinheit und führt die notwendigen Entscheidungen herbei
- ist direkter Ansprechpartner für die Leitung der Kompetenzeinheit
- nimmt die Berichte der Leitung entgegen
- sichert die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen für die Kompetenzeinheit

Leitung einer Kompetenzeinheit

- koordiniert die zur Zweckerfüllung erforderlichen Aufgaben und tätigen Personen
- kann einer einzelne Person oder zur Selbstorganisation dem gesamten Team übertragen werden. Wenn die Leitung selbstorganisiert im Team erfolgt, muss ausreichend Transparenz über die Rollenverteilung hergestellt werden (vgl. Organisationprinzipien)
- ermittelt und fordert die für die Zweckerfüllung notwendigen Ressourcen der Primärorganisation an
- stellt die Kompetenzeinheit personell auf
- ist erste Ansprechperson für die Mitglieder der Kompetenzeinheit
- ist erste Ansprechperson für alle Personen außerhalb der Kompetenzeinheit
- berichtet an die Eignerschaft und über die Abteilung Entwicklung in die Managementteams

Mitwirkende in einer Kompetenzeinheit

- bringen ihre Expertise und Charismen ein
- steuern Ergebnisse aus ihren Prozessen in der Primärorganisation bei
- wirken an der Erreichung der Zweckbestimmung mit
- bereichern das Team um ihre Perspektiven und gewinnen selbst neue Erkenntnisse aus der Arbeit in der Kompetenzeinheit

- arbeiten auf Augenhöhe und unabhängig von ihrer Position in der Linienorganisation
- sind aus ihrer primären Organisationseinheit im Rahmen ihrer dortigen Stelle für die Mitarbeit abgestellt

Rolle der Abteilung Entwicklung

- begleitet die Kompetenzeinheiten und deren Beteiligte in methodischen und organisatorischen Fragestellungen
- verantwortet die Einhaltung der formulierten Standards in Bezug auf Kompetenzeinheiten (u. a. diese Richtlinie)
- evaluiert die Arbeitsweise und entwickelt diese fort
- holt wiederkehrende Berichte der Kompetenzeinheiten ein und stellt diese aggregiert für die Managementteams zur Verfügung
- führt die Entscheidung der Leitungsebene über das Fortbestehen von Kompetenzeinheiten herbei

Arbeit mit und in Kompetenzeinheiten

Arbeit mit Kompetenzeinheiten

Kompetenzeinheiten dienen wesentlich der Umsetzung der strategischen Richtungsentscheidungen. Die Arbeit **mit** Kompetenzeinheiten hat daher starken Bezug zu den Phasen der Strategiearbeit (siehe Abbildung). Diese werden in einem Rhythmus von zwei Jahren durchlaufen. Verantwortlich für die Arbeit mit Kompetenzeinheiten sind die entsprechenden Managementteams (Entscheidungsverantwortung) und die Abteilung Entwicklung (Ausführungsverantwortung).



Analyse und Bewertung: Themenfelder identifizieren

In einem ersten Schritt gilt es, die für die Organisation strategisch relevanten Herausforderungen und Chancen zu antizipieren. Dies erfolgt im Rahmen der Strategiearbeit über alle Ebenen, wobei die Beiträge der jeweils detaillierten Bereiche in die Bearbeitung auf der jeweils übergeordneten Strategieebene einfließen und in Strategieannahmen münden.

Planung und Entscheidung: Kompetenzeinheiten initiieren

Auf Basis der Analyse werden für als relevant identifizierte Themenfelder Maßnahmen geplant, zu denen auch die Initiierung von Kompetenzeinheiten zählen kann. Während der Planungsphase wird dazu ein Konzept für eine mögliche Kompetenzeinheit durch einen Verantwortlichen eines betroffenen Prozesses der Primärorganisation (ggf. im Zusammenspiel mit Verantwortlichen weiterer relevanter Prozesse) erstellt. Dieses Konzept enthält Aussagen über die Zweckausrichtung sowie zur Zusammensetzung der Kompetenzeinheit. Bei der Zusammensetzung werden sowohl die relevanten Prozesse der Primärorganisation als auch notwendige personelle und finanzielle Ressourcen der Primärorganisation betrachtet. Das Konzept geht als Entscheidungsvorlage in das verantwortliche Managementteam, das den Beschluss zur Beauftragung der Kompetenzeinheit herbeiführt, die Eignerschaft definiert und die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen aus den jeweiligen Bereichen der Primärorganisation freigibt.

Die Abteilung Entwicklung stellt für das Konzept das Format „*Mandat Kompetenzeinheit*“ bereit (siehe mitgeltende Dokumente), in dem die Organisation, die Zweckbestimmung und Inhalte, die Ressourcen sowie die strategische Bedeutung festgehalten werden. Sie unterstützt bei der Erstellung des Mandats.

Umsetzung und Weiterentwicklung: Kompetenzeinheiten steuern

Um der Organisation regelmäßig einen verlässlichen Überblick über die Entwicklung der zur Umsetzung der Strategie vereinbarten Maßnahmen zu ermöglichen, wird halbjährlich ein Strategieportfolio erstellt. Teil dieses Strategieportfolios sind *Berichte der Kompetenzeinheiten*. Diese enthalten Aussagen zur Relevanz des mit der Kompetenzeinheit verfolgten Zwecks als auch zur Wirksamkeit der Kompetenzeinheit hinsichtlich der Entwicklung der Gesamtorganisation. Auf Basis des Strategieportfolios können Justierungen für die Arbeit mit Kompetenzeinheiten erfolgen. Auch die Auflösung von Kompetenzeinheiten aufgrund einer Neubewertung der Relevanz kann im Rahmen des Reviews sowie im Rahmen einer erneuten Planungsphase erfolgen.

Evaluation der Arbeit mit Kompetenzeinheiten

Unabhängig von der Arbeit einzelner Kompetenzeinheiten erfolgt ein systematisches Lernen der Organisation aus dem Zusammenwirken von Primär- und Sekundärorganisation. Leitend dafür ist die im Zielbild 2030+ formulierte Verpflichtung:

Wir im Erzbistum Paderborn gewinnen Zukunft, wenn wir zur Sicherung zentraler Haltungen des Zielbildes 2030+ einander regelmäßig Rückmeldungen geben und die Qualität unseres pastoralen und institutionellen Handelns regelmäßig überprüfen. Einsichten daraus werden miteinander [...] ausgetauscht.

Als ein Beitrag dazu werden die Erfahrungen zusammengetragen, die in den einzelnen Kompetenzeinheiten hinsichtlich der Wirksamkeit für die Gesamtorganisation gemacht wurden. Notwendige Ableitungen und Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Arbeit mit Kompetenzeinheiten werden durch die Abteilung Entwicklung an die Managementteams zur Entscheidung vorgelegt.

Arbeit in Kompetenzeinheiten

Neben der Arbeit mit Kompetenzeinheiten können für die Arbeit *in* Kompetenzeinheiten die folgenden Phasen umschrieben werden:

Kompetenzeinheit starten

Wurde die Einrichtung einer Kompetenzeinheit beschlossen, obliegt es der Eignerschaft, die Leitung der Kompetenzeinheit einzusetzen und mit dieser die personelle Besetzung der Kompetenzeinheit herbeizuführen. Auch die Erteilung eines klaren, und mit der Leitung verständigten **Mandats** durch die Eignerschaft erfolgt zwingend in der Startphase der jeweiligen Kompetenzeinheit. Das bestätigte Mandat ist für die gesamte Zeit des Bestehens der Kompetenzeinheit maßgeblich, eine zusätzliche Beauftragung zur Leitung oder Mitarbeit oder deren Dokumentation an anderen Orten erfolgt nicht. Veränderungen werden im Mandat abgebildet und durch die Eignerschaft bestätigt.

Die Leitung der Kompetenzeinheit wirkt bei der Mandatierung und der Besetzung der Kompetenzeinheit mit. Außerdem definiert sie im Zusammenspiel mit den Mitgliedern der Kompetenzeinheit die Arbeitsweise sowie die Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten.

Da jede Kompetenzeinheiten eine sekundäre Organisationsform darstellt, die eng mit den Akteuren und Ressourcen der Primärorganisation verwoben ist, sollte in der Startphase der Kompetenzeinheit zwingend eine ausführliche Stakeholder-Analyse durchgeführt werden.

Arbeit der Kompetenzeinheit koordinieren

Auf Basis des erteilten Mandats entwickelt die Kompetenzeinheit Handlungsoptionen und bringt diese über die Eignerschaft in den zuständigen Managementteams zur Entscheidung. Die Handlungsoptionen können ein breites Feld umfassen: So sind sowohl Maßnahmen möglich, die auf Justierungen von Prozessen der Primärorganisation zielen, als auch Maßnahmen, die durch die Kompetenzeinheit selbst initiiert und durchgeführt werden, bis hin zu Maßnahmen, die z.B. als separates Projekt beauftragt werden.

Die Leitung der Kompetenzeinheit koordiniert die hierfür erforderlichen Arbeitsschritte und Akteure. Sie berichtet an die Eignerschaft, um notwendige Entscheidungen herbeizuführen.

Die in der Startphase der Kompetenzeinheit durchgeführte Stakeholderanalyse sollte in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden, um die Rückbindung an die Primärorganisation zu gewährleisten und die Akzeptanz der Aktivitäten steuern zu können.

Wirksamkeit der Kompetenzeinheit evaluieren

Da Kompetenzeinheiten kein definiertes Ende haben, ist es von großer Bedeutung, regelmäßig sowohl die Relevanz der Zweckbestimmung der Kompetenzeinheit zu überprüfen (vgl. Phase „Analyse und Bewertung“ der Strategiearbeit), als auch die Wirksamkeit der Arbeit der Kompetenzeinheit zu evaluieren. Die zu diesem Zweck zu erstellenden Berichte dienen dem Managementteam als Entscheidungsgrundlage für die Bestätigung bzw. Beendigung einer Kompetenzeinheit.

Mitgeltende Dokumente

Nr.	Dokumentenbezeichnung
1	Mandat Kompetenzeinheit (Vorlage)
2	Bericht Kompetenzeinheit (Vorlage)
3	Starterset Kompetenzeinheiten

Ansprechperson

Ansprechperson zur Arbeit mit und in Kompetenzeinheiten ist im Erzbischöflichen Generalvikariat:

Abteilung Entwicklung

E-Mail: bistumsentwicklung@erzbistum-paderborn.de

Kersten Schumacher, Telefon 05251 125-1709

Anschrift: Domplatz 3, 33098 Paderborn