



Die Personalentwicklung der Landeskirche Braunschweig

Evangelisch-lutherische
Landeskirche in Braunschweig



Inhalt

Vorwort	Seite 3
Einleitung	Seite 4
1. Strukturelle Rahmenbedingungen	Seite 6
1.1 Die Personalsituation unserer Landeskirche	Seite 6
1.2 Geteilte Verantwortung:	
Kirchengemeinde - Propstei - Landeskirche	Seite 6
2. Zielsetzungen - eine neue Kultur des Miteinanders	Seite 7
3. Umsetzung	Seite 9
3.1 Bestand	Seite 9
3.2 Vernetzung	Seite 10
3.3 Weitere Entwicklung	Seite 11

Impressum

Herausgeber: Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig

Foto: Susanne Hübner

Layout: Peeters Kommunikationskonzepte, Braunschweig

Copyright: © Landeskirchenamt 2005
Dietrich-Bonhoeffer-Straße 1
38300 Wolfenbüttel
Tel.: 05331/802-0
Fax: 05331/802-700
E-Mail: info@landeskirche-braunschweig.de
Internet: www.landeskirche-braunschweig.de

Das Konzept wurde am 24. Mai 2005 durch das Landeskirchenamt beschlossen.

Vorwort

Mit diesem Konzept zur Personalentwicklung wird ein Baustein der Personalwirtschaft in unserer Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig vorgelegt.

Die Personalentwicklung (PE) ist ein Teilgebiet der Personalwirtschaft innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.

Die Personalwirtschaft umfasst die Bereiche der Personalplanung, der Personalführung, der Personalbeschaffung, der Personalverwaltung und der Personalentwicklung.

Was ist Personalentwicklung?

Personalentwicklung umfasst die gezielte Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um die Organisationsziele, d.h. Ziele unserer Kirche unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikation des jeweiligen Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin oder einer Gruppe von Mitarbeitern optimal zu erreichen.

Die Bedeutung der Personalentwicklung wächst, weil

- sich der Organisationswandel beschleunigt
- finanzielle Rahmenbedingungen schrumpfen
- sich Bedarfe bei Mitgliedern und Mitarbeitern verändern.

Die Situation in der Gesellschaft hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Die Wahrnehmung des Auftrages der Kirche ist schwieriger geworden. Es ist also wichtiger denn je, berufliche und soziale Kompetenzen zu fördern.

Wir erhoffen uns von diesem Konzept neue Gedanken, Impulse und eine Stärkung in unseren gemeinsamen Aufgaben.

Landesbischof Dr. Friedrich Weber
Oberlandeskirchenrätin Brigitte Müller
Oberlandeskirchenrat Peter Kollmar
Oberlandeskirchenrätin Dr. Karla Sichelschmidt
Oberlandeskirchenrat Dr. Robert Fischer

Einleitung

Der ökonomische, soziale und religiöse Wandel unserer Gesellschaft stellt die Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig vor große Herausforderungen. Dies macht sich insbesondere im Personalbereich bemerkbar: Während die finanziellen Ressourcen immer knapper werden, sind die Erwartungen an die Kirche und ihr Personal eher gestiegen - und dies bei stetig abnehmender Zahl hauptamtlich Mitarbeitender. An Einsatzbereitschaft und Kompetenz jedes Einzelnen werden folglich immer höhere Anforderungen gestellt.

Das vorliegende Konzept einer systematischen Personalentwicklung möchte dieser Entwicklung in Gestalt einer konkreten Handlungsstrategie begegnen. Dabei geht es um mehr als bloße Kosteneffizienz im Personalbereich. Zunächst und vor allem kommt es darauf an, in der gegebenen Situation die Chance zur Erneuerung zu entdecken und damit die Möglichkeit, kirchliches Handeln schärfer zu profilieren. Arbeitszeit und Arbeitskraft ökonomisch einzusetzen, heißt schließlich auch, Reibungsverluste möglichst gering zu halten und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Motivierende Arbeitsbedingungen und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten jedes einzelnen Mitarbeitenden erhalten damit hohe Priorität.

Personalentwicklung in der Landeskirche bewegt sich im Rahmen heute gängiger wirtschaftswissenschaftlicher Einsichten und Zielsetzungen. Bei deren Übertragung auf den Bereich von Kirche im Allgemeinen, wie unserer Landeskirche im Besonderen, ist allerdings zu bedenken, dass die Qualifikation der Menschen, um die es hier letztendlich geht, nicht in unserer, sondern allein in Gottes Macht steht: Inspiration durch den Heiligen Geist. Aus ihr lebt der Glaube und auf sie lebt er zugleich immer wieder hin.

Personalentwicklung trägt in diesem Zusammenhang einerseits dazu bei, dieser Inspiration im Leben der Kirche Ausdruck und Gestalt zu geben: Andererseits weist sie - wie die Kirche als Ganze - über alles Gestaltgewordene hinaus. Ihr letztes Ziel ist also nicht der Eigennutz und Selbsterhalt der Institution Kirche, sondern die Begegnung mit dem lebendigen Gott, der sie gezielt Räume und Möglichkeiten eröffnet.

Zum Besonderen und nicht ohne weiteres Vergleichbaren unserer Landeskirche gehört ihre über Jahrhunderte gewachsene Struktur, in der hierar-

chische und partizipatorische Elemente eine eigentümliche Mischung eingegangen sind. Innerhalb dieser Struktur verlaufen Willensbildungsprozesse in aller Regel nicht linear („von oben nach unten“), sondern komplex, wodurch die Möglichkeiten ihrer Steuerung entsprechend eingeschränkt werden. Die Personalentwicklung und ein gesteuerter Personaleinsatz sind hiervon besonders berührt.

Das vorliegende Konzept kommt dem Wunsch nach, die einzelnen Elemente von Personalentwicklung, die es in unserer Landeskirche durchaus seit längerem gibt, mit weiteren zu Ergänzenden im Zusammenhang darzustellen.

Dabei wird allerdings deutlich, dass Personalentwicklung allein die notwendigen Veränderungsprozesse nicht tragen kann. Sie ist angewiesen auf eine Gesamtentwicklung unserer Landeskirche im Sinne einer bestimmten Kultur des Miteinanders, die darauf achtet, dass der Einzelne seine ihm von Gott geschenkten Gaben entfalten und zum Nutzen aller einbringen kann.

Personalentwicklung ist ferner angewiesen auf klare Vorgaben im Blick auf die künftige kirchliche Organisationsstruktur, die nur im Zusammenwirken der verschiedenen Rechtsträger, Gremien und zuständigen Abteilungen des Landeskirchenamts entwickelt werden können (Organisationsentwicklung).

Im Kontext einer solchen Gesamtentwicklung kann das vorliegende Konzept ein wichtiger Beitrag zur Motivation der Mitarbeitenden, zur Stärkung der missionarischen Kraft der Landeskirche wie zur Kosteneffizienz und zur Optimierung von Verwaltungsabläufen sein. Insofern versteht es sich als operativer Baustein, der die Thesen „Kirche im Wandel“ von Landesbischof Dr. Friedrich Weber zur Gestaltung der Veränderungsprozesse in der Landeskirche für den Bereich der Personalentwicklung entfaltet.

1. Strukturelle Rahmenbedingungen

1.1 Die Personalsituation der Landeskirche

Die Landeskirche hat insgesamt über 4.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Es sind die unterschiedlichsten Anstellungsverhältnisse vertreten: Pfarrer und Kirchenbeamte, Angestellte und Arbeiter, von Vollzeitstellen bis zu geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen. Die Spannweite der Berufsgruppen umfasst die Pfarrerschaft, Diakone, Erzieherinnen, Küster, Pfarramtssekretärinnen, Verwaltungsmitarbeiter, Reinigungskräfte, Pflegepersonal, Kirchenmusiker u.a.m..

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht einheitlich bei der Landeskirche angestellt, sondern bei einer Vielzahl von rechtlich selbstständigen Anstellungsträgern. Hier sind die Kirchengemeinden zu nennen, aber auch die Propsteien und weitere Werke, Dienste und Einrichtungen innerhalb unserer Kirche.

Die Anstellungsträger sind keine „Filialbetriebe“ und unterliegen nach kirchlichem Grundverständnis keiner zentralen Steuerung. Sie stehen gleichwohl in der Spannung zwischen Eigenverantwortlichkeit auf der einen und Abhängigkeit von (schwindenden) Kirchensteuermitteln auf der anderen Seite. Den Vernetzungen der Anstellungsebenen kommt damit eine besondere Bedeutung zu.

1.2 Geteilte Verantwortung: Kirchengemeinde – Propstei – Landeskirche

Der dargelegte Sachverhalt zeigt, dass Personalverantwortung innerhalb unserer Landeskirche auf verschiedene Rechtsträger, Verwaltungsebenen und Zuständigkeiten verteilt ist. Sie kann deshalb auch nur in deren möglichst effektivem Zusammenspiel sachgerecht und kompetent wahrgenommen werden. Dies gilt von Stellenausschreibung und Stellenbesetzung bis hin zur Weitervermittlung von Fortbildungsbedarf. Hier kommt der Begleitung regionaler Strukturen besondere Bedeutung zu. Dazu bedarf es geregelter Formen verlässlicher Kommunikation. Die Pfarrerschaft und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Landeskirchenamt, einschließlich der direkt verbundenen Einrichtungen, haben im Zusammenwirken mit den Fachabteilungen und -referaten das Personalreferat als Ansprechpartner. Hier werden Personaleinsatz und die Personalentwicklung koordiniert. Für den externen Bereich, obliegt diese Aufgabe dem Finanzreferat bzw. als Koordinierungsstelle dem Gemeindefinanzreferat.

Hier befindet sich die „Drehscheibe“ für die Weiterentwicklung, die Personalwirtschaft und -steuerung externer Bereiche, ungeachtet regionaler Eigenverantwortlichkeiten.

2. Zielsetzungen - eine neue Kultur des Miteinanders

Eine motivations- und leistungsfördernde Personalentwicklung in dem eingangs vorgestellten Sinne kann nicht isoliert betrachtet werden, sondern ist Teil einer zu entwickelnden Kultur des Miteinanders. Sie verfolgt insbesondere folgende Zielsetzungen:

Wertschätzung der Mitarbeitenden

Das Evangelium vermittelt sich durch Menschen - in Wort und Tat. Kirchliche Arbeit ist deshalb notwendigerweise personalintensiv. Dies macht sich nicht zuletzt in finanzieller Hinsicht bemerkbar: Ca. 70% der jährlichen Ausgaben der Landeskirche sind Personalausgaben.

In Zeiten unumgänglicher Kürzungen muss gleichwohl alles getan werden, dass kirchliches Personal nicht nur als Einsparpotential in den Blick genommen wird. Es ist und bleibt vielmehr das entscheidende Zukunftspotential von Kirche und ist als solches in schwierigen Zeiten erst recht zu würdigen und zu fördern.

Entwicklung einer Führungskultur

Die absehbaren Veränderungen unserer kirchlichen Organisationsstruktur stellen neue Anforderungen an das Führungsverhalten. Aufgaben und Kompetenzen müssen zunehmend delegiert werden, die Mitarbeiterschaft trägt höhere Verantwortung für die Arbeitsergebnisse. Das Führungsverhalten ist deshalb verstärkt gefordert, Initiative und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken. Dazu gehört u.a. größtmögliche Klarheit über Aufgaben und Arbeitsziele sowie verlässlich installierte Instrumente zur Planung und Auswertung von Arbeitsvorhaben.

Die ausdrückliche Verständigung auf Führungsleitlinien kann dabei unterstützend wirken. Diese binden das Führungsverhalten an einheitliche Regeln und stärken auf diese Weise bei den Mitarbeitenden das Gefühl von Gerechtigkeit und Verlässlichkeit.

Kooperation und Kommunikation

Zu den absehbaren Veränderungen unserer Kirche gehört der steigende Druck, vorhandene Ressourcen ökonomisch einzusetzen. Die Bündelung von Ressourcen durch die Intensivierung von Kommunikation und Zusammenarbeit spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle.

In vertikaler Richtung: Die anstehenden Veränderungsprozesse im Bereich von Organisation und Personal unserer Kirche bedürfen einer stetigen Kommunikation „von oben nach unten“ wie „von unten nach oben“. Denn die Steuerbarkeit von Veränderung hängt maßgeblich davon ab, dass sie sich als ein Prozess gemeinsamen Lernens durch Kommunikation und Beteiligung vollzieht.

Entsprechendes gilt auf horizontaler Ebene - zwischen Kirchengemeinden und sonstigen Rechtsträgern bis hin zur Ebene der Kirchenleitung: Kommunikation und Zusammenarbeit sind zu intensivieren und zu professionalisieren, wenn Arbeitskraft und Arbeitszeit ökonomisch eingesetzt werden sollen.

Kirche als Lerngemeinschaft

Die unserer Kirche durch den aktuellen Wandel zugemuteten Lernprozesse sind nur dann zu bewältigen, wenn sie nicht den Einzelnen überlassen bleiben, sondern Lernen ein integraler Moment kirchlicher Kultur wird. Dazu gehört eine gesteigerte Wertschätzung von Kreativität und Eigeninitiative, die Bereitschaft, unumgängliche Konflikte einzugehen und ein möglichst angstfreier Umgang mit den Grenzen vorhandener Kompetenzen. Die Zuhilfenahme von Beratung in ihren heute so vielfältig und hoch entwickelten Formen wird ebenso selbstverständlich werden, wie die Bereitschaft zu steter Fort- und Weiterbildung.

Herstellung eines leistungsfreundlichen Klimas

Leistung und Eigeninitiative lassen sich auf Dauer nur fördern, wenn sie nicht nur ideell, sondern auch materiell honoriert werden und eine Besserstellung zur Folge haben. Damit ist grundsätzlich die Frage gestellt, inwieweit Leistungsaspekte in der Vergütungs- und Finanzverteilungspraxis stärkere Berücksichtigung finden können.

Allerdings werden die Schwierigkeiten einer adäquaten Leistungsmessung im pastoralen Bereich tarifliche Staffelungen kaum zulassen. Gleichwohl müssen alternative Möglichkeiten dringend geprüft werden, da Leistungsanreize den angestrebten Mentalitätswechsel entscheidend fördern können. Denkbar ist beispielsweise, erfolgreiche und kreative Arbeit mit Ressourcen zu belohnen.

3. Umsetzung

3.1 Bestand

Im Unterschied zu anderen Anstellungsträgern z.B. in Wirtschaft und Industrie sind Leitbilder in unserer Kirche seit je her vorhanden, weil sie dem Evangelium und Glauben immanent sind.

Das Prinzip des Dienstes aneinander und an Anderen, das sich im modernen Dienstleistungsgedanken widerspiegelt, ist traditionell im christlichen Glauben verankert. Und schließlich haben viele Elemente heutiger Führungs-, Management- und Personalentwicklungsstrategien ihren Ursprung in der Erkenntnis, dass zum Wohle des Ganzen Vertrauen und Offenheit, Kommunikation und Beteiligung erforderlich sind.

Entsprechend vielfältig sind die Mittel und Wege, durch die unsere Landeskirche ihrem Personal besondere Aufmerksamkeit zuwendet: Rundbriefe des Landesbischofs sowie verschiedene Schriften und programmatische Erklärungen bieten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung, Zurüstung und Anerkennung. Den regelmäßigen Konventen wurde durch den Gesamtpfarrkonvent ein weiteres Beteiligungselement hinzugefügt.

Auch die Personalentwicklung im engeren Sinne verfügt über einen breit gefächerten Katalog von Maßnahmen und speziellen Einrichtungen:

Das traditionsreiche **Predigerseminar** begleitet und gestaltet seit vielen Generationen die Ausbildung des theologischen Nachwuchses in der sog. zweiten Ausbildungsphase. Die Ausbildungsinhalte werden stetig aktualisiert und der sich verändernden Bedarfssituation angepasst.

Seit längerem sind auch die **Fortbildung in den ersten Amtsjahren** und die **Fortbildungspflicht** für Pfarrer/innen gesetzlich geregelt.

Berufsbegleitende Beratung in ihren vielfältigen Formen von Hospitation über kollegiale Beratung bis hin zu Supervision und Coaching wird von weiten Teilen der Pfarrer/innenschaft als selbstverständlich angesehen. Im **pastoralpsychologischen Dienst** hält unsere Landeskirche dafür ein besonders qualifiziertes Angebot vor.

Auch die traditionelle Einrichtung der Visitation ist dem Bereich der Personalentwicklung zuzuordnen. Sie zielt auf die Erfüllung des Verkündigungsauftrages und enthält Elemente des Berichtswesens und Controllings.

Spiritualität, als Ursprung und Ziel allen kirchlichen Handelns, bedarf steter Pflege und Erneuerung. Dieser Einsicht folgend, stellt unsere Landeskirche seit Jahresbeginn 2005 den Mitarbeitenden im Kloster Drübeck das „Haus der Stille“ zur Verfügung. Damit wurde ein seit Jahren vorge-tragener Wunsch haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitender unserer Landeskirche erfüllt.

Gender Main Streaming zielt als gesamtgesellschaftlicher Prozess auf die berufliche Gleichstellung der Geschlechter und die Überwindung geschlechtsspezifischer Rollen ab. Dieser Prozess wird auch innerkirchlich weiter gefördert. Dafür tragen die Frauenbeauftragte wie die Männerarbeit besondere Verantwortung.

Sonderdienste sorgen dafür, dass Kirche in speziellen Bereichen unserer Gesellschaft (Krankenhäuser, Altenheime, Gefängnisse, Schulen etc.) präsent ist. Das dort eingesetzte Personal ist über Jahre kontinuierlich qualifiziert worden.

Das **Pastoralkolleg/Fort- und Weiterbildung** ist seit der Strukturreform 2004 in die Arbeit des Personalreferats und damit in Fragen der Personalentwicklung kontinuierlich einbezogen, damit Fortbildung möglichst bedarfsgerecht und in Absprache mit der Kirchenleitung gesteuert wird.

Der bisherigen Praxis mangelt es also weniger an Quantität oder Qualität der eingesetzten Personalentwicklungsinstrumente. Verbesserungsbedürftig ist vor allem die Kommunikation zwischen den verschiedenen Rechtsträgern und Verwaltungsebenen unserer Landeskirche, also die Vermittlung zwischen lokaler und persönlicher Kenntnis auf der einen und gesamtkirchlicher Perspektive auf der anderen Seite.

Damit ist insbesondere das Führungsverhalten auf den verschiedenen Leitungsebenen unserer Landeskirche angesprochen, das stärker als bisher im Sinne kirchlicher Gesamtverantwortung kooperieren muss, wenn Organisation und Personal planmäßig entwickelt werden sollen.

3.2 Vernetzung

Personalgespräche, seit Herbst 2004 auf der Linie Landeskirchenamt - Pröpste/Pröpstinnen - Pfarrer/innen probeweise eingeführt, können die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden wesentlich verbessern. Sie dienen der turnusmäßigen Verständigung über Arbeitssituation, Arbeitszufriedenheit und gegenseitige Zusammenarbeit.

Persönliche Entwicklungsmaßnahmen (wie etwa Fort- und Weiterbildung) können individuell ermittelt und gezielt weitervermittelt werden. Sie werden in Zielvereinbarungen verbindlich festgehalten. Empfehlenswert ist eine Ausweitung der Personalgespräche auf alle Bereiche unserer Kirche, um möglichst viele Mitarbeitende in das Netz verbindlicher Kommunikation einzubeziehen.

Enger gefasst ist das Instrument der **Beurteilungsgespräche**, das vor allem im Landeskirchenamt Anwendung findet. Hier geht es um die Einschätzung der Arbeitsleistung von Mitarbeitenden im Blick auf die weitere Laufbahnplanung und notwendige Entwicklungsmaßnahmen.

3.3 Weitere Entwicklung

Elementare Voraussetzung für alle weitere Personalentwicklung ist die **Personalbedarfsplanung**. Sie fußt auf den Eckdaten, die im Zusammenwirken der verschiedenen Rechtsträger, Gremien und zuständigen Abteilungen des Landeskirchenamts ermittelt werden. Ein Instrument für den Personaleinsatz ist der Pfarramtsbelastungsplan. Der Personalwirtschaft obliegt es, im Rahmen der organisatorischen und finanziellen Bedingungen für die Ausgewogenheit zwischen vorhandenem Personal und zu bewältigenden Aufgaben zu sorgen.

Motivierende und effektive **Arbeitsorganisation** wird in diesem Zusammenhang immer wichtiger werden. Dazu gehört sowohl eine möglichst genaue Beschreibung einzelner Arbeitsstellen und -bereiche als auch die Darstellung ihres Zusammenwirkens.

Hierin liegt zugleich ein wirksamer Schutz vor dauernder Überarbeitung und Vernachlässigung privater Lebensbeziehungen. Wegen der Vielfalt der dem Gemeindepfarramt zugewachsenen Funktionen haben sich eingrenzende Tätigkeitsbeschreibungen in diesem Bereich allerdings als besonders schwierig erwiesen. Sie sind am ehesten im Zusammenhang gezielter Gemeindeentwicklungsprozesse sinnvoll und möglich, die bestimmte Schwerpunktsetzungen im pfarramtlichen Bereich nach sich ziehen. Solche Entwicklungen können jedoch nur im Dialog mit den örtlichen Kirchengemeinden und ihren Kirchenvorständen vorangebracht werden.

Trotzdem wird es den Pfarrer/innen wohl auch in Zukunft in hohem Maße selbst überlassen bleiben, die Balance zwischen Arbeit und Privatem herzustellen. Umso wichtiger ist es, insbesondere in den ersten Amtsjahren,

die Fähigkeiten des Selbstmanagements gezielt zu stärken. Die kollegiale Verständigung, Unterstützung durch Führungskräfte und pastoralpsychologische Begleitung sind dabei wichtig.

In dem Maße, wie die Strukturveränderungen in den verschiedenen Bereichen unserer Kirche Gestalt annehmen, wird es möglich werden, einzelnen Stellen **Anforderungsprofile** zuzuweisen, die die Auswahl geeigneter Bewerber wesentlich erleichtert.

Im Gegenzug wird es darum gehen, das **Potential** der Mitarbeitenden möglichst sorgfältig zu erfassen und in Hinsicht auf den ermittelten Bedarf gezielt weiterzuentwickeln.

In anderen Landeskirchen hat sich gezeigt, dass mit der Debatte um Organisations- und Personalentwicklung Leitungskompetenz an vordere Stelle kirchlicher Fortbildungsprioritäten gerückt ist. Entsprechend wird **Führungskräfteentwicklung** auch in unserer Landeskirche als vorrangige Aufgabe angegangen werden müssen.

Planmäßige Steuerung in den genannten Bereichen ist insgesamt allerdings nur möglich, wenn ein klares Zukunftsbild von Kirche, in unserer Region die Richtung weist.

Die Verständigung hierüber liegt bei den zuständigen Gremien, unserer Landeskirche und schließlich bei der Landessynode.