

# Geist, Verwaltung und Human Resources

Theologielose Kirchgemeindeleitung in Grosstrukturen?  
Personalpolitik in Kirchen?

Lesezeit: 15 min

Diskussion: [www.pfarrverein.ch/geist-und-verwaltung](http://www.pfarrverein.ch/geist-und-verwaltung)

**Werner Näf**

**Inter Pares**, Zeitschrift des Schweizerischen Reformierten Pfarrvereins SRPV

März 2017, [www.pfarrverein.ch/inter-pares](http://www.pfarrverein.ch/inter-pares)

**Der Geist nimmt ab, Strukturen wachsen. Im reformierten Umbau ändert die Führung. Der Raum für die ordinierten Dienste wird klein: eine Analyse mit (Selbst)kritik und Lösungsansätzen ist nötig. Herausgefordert sind Kirchenleitungen, Restrukturierungs-Projektgruppen, theologische Fakultäten und Ausbildungsstätten, Personalführung und -entwicklung sowie die ordinierten Dienste und ihre Organisationen selbst.**

## Umbaugetöse

Hämmern wir die pastoral-ketzerischen Fragen mitten ins Umbaugetöse, denn es ist laut bei den Schweizer Reformierten.

- Zerstören die Pfarrpersonen ihren eigenen Auftrag mit dem was sie tun und darstellen?
- Erdrückt die wachsende Kirchenverwaltung den Heiligen Geist?
- Macht die zentralisierte Personalabteilung das Pfarramt kaputt?
- Wie gross darf der Schaden sein, den unbedarfte Laiengremien anrichten?
- Entweicht die Theologie, weil Regieren und Sparen wichtiger sind als Predigen?
- Verliert die Kirche ihre Seele und verdient es, kleiner und älter zu werden?

Die groben Werkzeuge sind an der Arbeit: der Budget-Hammer, der Fusions-Bagger, der Umbau-Kran. Doch bevor betoniert wird, konsultieren wir besser die grundlegenden Pläne.

Da stellen wir leider fest: ganze Plan-Blätter fehlen. Was jetzt? «Halt, Stop zuerst fertig planen» - das wäre eine typische Theologenantwort. Aber unsere Kirche baut und plant gleichzeitig - seit Bauleiter Luther und Architekt Calvin. Nur: im Umbaufieber die Arbeit am Plan ganz zu vergessen wäre nicht gescheit.

Hier geht es nicht um Standesdünkel der Pfarrpersonen und Verteidigung von Privilegien. Darum zuerst die harten Fragen an die Pfarrschaft selber:

- Hat sich der Pfarrherren-Stand nicht doch zu lange gehalten in einer neuen Zeit und sich zu Überheblichkeit verfestigt?
- Haben wir Pfarrerinnen und Pfarrer das Pfarramt in seiner hergebrachten Form auf einen Sockel gestellt statt uns zu überlegen, wie die geistlichen Dienste in der Gemeinde am besten geleistet werden können?
- Haben wir Einzelkämpfer und Spezialistentum gefördert und zu wenig Vertrauen in die Gemeindeglieder und den Heiligen Geist gesetzt?
- Haben wir zu wenig daran gearbeitet, griffige Landesregeln und Umsetzungsmassnahmen zu entwickeln, wenn Egoisten auf Pfarrstellen sitzen und die Ordination für eigene Interessen missbrauchen?
- Haben Pfarramts-Bürozeiten und Ich-kümmere-mich-nur-um-meinen-Kram mehr zum Schaden am Pfarramt beigetragen als Ideen und Beschlüsse in Synodal- oder Kirchenräten? Im Umbauplan fehlen auch Pfarrpersonen-Blätter.

Neben der Selbstkritik ist aber klar, dass der grosse Umbau die Pfarrpersonen, die ordinierten Dienste bedrängt und ihren Auftrag einmauert. Auch wenn der Auftrag wichtiger ist als die Stellung, muss doch die Frage aufgeworfen werden, ob den Pfarrpersonen nicht ein falscher Platz zugewiesen wird in den neuen Kirchenstrukturen. Oder anders gefragt: haben wir bald eine theologielose Gemeindeleitung?

Zwei drängende Hauptfragen plagen: A. Wie verändert die Professionalisierung der Verwaltung die Gemeindeleitung? B. Wie werden die ordinierten Dienste in Grosstrukturen und Kantonalkirchen geführt? Konkrete Vorschläge lesen Sie jeweils am Schluss der Hauptteile.

# Stille Macht: Verschiebung in der Kirchenleitung (Hauptteil I)

## 1 Entwicklung

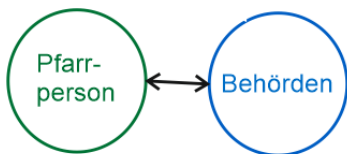
Am Ende der Entwicklung steht ein beunruhigendes Ergebnis: die stille Macht. In 2 Lösungsansätze finden Sie Handlungsvorschläge.

### Leitung durch Pfarrer



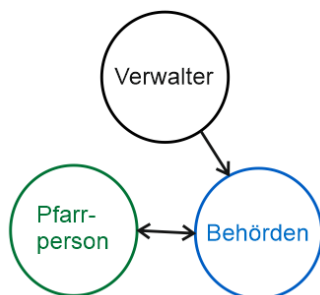
Die Pfarralleinherrschaft dauerte bis weit ins 20. Jahrhundert hinein, ja sogar noch weiter: Partnerschaftlich kann die Gemeindeleitung nicht genannt werden, wenn in der bis 2007 gültigen Schaffhauser Kirchenordnung über die Exekutive stand: «Der Kirchenstand dient der Gemeinde zunächst, indem er als Beirat den Pfarrer in seinem Dienst unterstützt.» Der Pfarrer war meist ebenfalls Schulpräsident und damit Vorgesetzter der Lehrer. Auch beim Zugang zu den Ressourcen war der Pfarrer an erster Stelle: Die «kirchliche Buchführung» oblag laut Kirchenordnung 1888 im Kanton Schaffhausen dem Pfarrer.

### Räte und Pflegen gesellen sich dazu



Aus dem «Beirat des Pfarrers» wurde in der neuen Schaffhauser Kirchenverfassung «die leitende und vollziehende Behörde der Kirchgemeinde»: die Pfarrpersonen und meist auch Sozialdiakoninnen und -diakone sind Teil davon. Vorsteherschaften, Räte oder Pflegen üben sich in Gemeindeleitung partnerschaftlich gemeinsam mit den Pfarrpersonen. Pfarrschaft und Behörden stellen sich regelmässig der demokratischen Wahl. Partnerschaftlich werden die Schwerpunkte der Gemeindegemeinschaft festgelegt und die Ressourcen verteilt.

### Die stille Macht



Wir sitzen um einen Tisch in einer grösseren Kirchgemeinde. Pläne über einen grossen Zusammenschluss werden gewälzt: ein kirchliches KMU würde entstehen: 27 Liegenschaften, über 200 Angestellte. Ein Immobilienprofi müsste die Gebäude verwalten, eine Human Resources Manager die Personalprozesse steuern. «Die Pfarrpersonen sind unsere Aussendienstmitarbeiter.» Dieser Satz, anerkennend gesagt um die Wichtigkeit der Pfarraufgabe hervorzuheben, ordnet die Pfarrpersonen in ein Firmenorganigramm ein: anders als das partnerschaftliche Leitungsmodell. Eine dritte Kraft tritt auf den Plan: die professionelle Verwaltung.

Der Weg von den ersten Schreibkräften im Pfarrbüro, über Pfarrhelferinnen und Teilzeit-Sekretärinnen zu ausgebauten Sekretariaten ging über Jahrzehnte. Die Verwaltungsleitung ist aber ein Kind der letzten Jahre: die neu geschaffenen Stellen heissen «Leiterin Verwaltung» oder «Kirchgemeindeschreiber» oder «Geschäftsführerin». Ihre Kompetenzen wachsen. Ein aktuelles Stelleninserat beschreibt die Aufgaben: «Vor- und Nachbereiten der Behördensitzungen inklusive Protokollführung, Führen der Verwaltungsangestellten, Vereinheitlichen der Personalprozesse».

Je nach personeller Zusammensetzung der Behörden erhält der Geschäftsführer eine erhebliche informelle Macht. Als Gatekeeper zwischen der Verwaltung und der Behörde kann er durch Know-How-Vorsprung und als Ressourcenverwalter (Budgetprozesse) erheblichen Einfluss auf die Steuerung der Kirchgemeinde nehmen. So hat sich schon jetzt, unterhalb des ekklesiologischen Radars, eine dritte Kraft in der Gemeindeleitung etabliert, die mit den geplanten riesigen Verwaltungen stärker wird.

## Theologisch-geistliche und demokratische Verankerung

Geschäftsführer und professionelle Verwaltungen sind nützlich und können bei guter Besetzung die Kirchgemeindeführung erleichtern und vorwärtsbringen. Allerdings fehlen zwei Elemente, die für die Steuerung der Kirchgemeinde zentral sind: die Anbindung an den Auftrag der Kirche und die demokratische Kontrolle.

Die bisherigen kirchenleitenden Kräfte sind geistlich-theologisch in Pflicht genommen und müssen sich regelmässig der Wahl stellen. Die Pfarrpersonen und teilweise auch die Diakonatspersonen sind durch die Ordination dem Auftrag der Kirche verpflichtet. Sie verkündigen das Evangelium, sie suchen die Leitung des Heiligen Geistes und verstehen Kirche anders als ein KMU-CEO.

Die Kirchenbehörden sind durch die Kirchenordnung ebenfalls an den geistlichen Auftrag gebunden. In Schaffhausen als Beispiel nimmt die Kirchenordnung den Kirchenstand (Behörde) in Pflicht: «Der Kirchenstand unterstützt die Verkündigung des Evangeliums und ist gemeinsam mit den ordinierten Amtspersonen verantwortlich für das Leben der Kirchgemeinde.» [Quelle](#)

Die neue dritte Kraft ist pragmatisch entstanden und gemäss Arbeitsrecht angestellt. Ein geistlicher Auftrag fehlt und ebenso der Prüfstand der Wiederwahl. Sollte ein Geschäftsführer immer mehr Macht auf sich vereinen, weil beispielsweise die Behördenmitglieder und die Pfarrpersonen rasch wechseln, ist er praktisch unkündbar. Wie soll eine Kündigung vor Arbeitsgericht gerechtfertigt werden? Wie können die daraus folgenden Abfindungssummen und Anwaltskosten gedeckt werden? In einem solchen Fall haben wir einen König, nicht abwählbar, der durch Ressourcensteuerung und Wissensvorsprung kirchenleitend wirkt.

## 2 Lösungsansätze

Praktisch wäre es, wir könnten den heiligen Geist ins Organigramm an passender Stelle einfügen und die geistliche Leitung wäre gesichert, der «spirit» der Kirche gerettet. Theologisch wäre das ... unseriös. Darum legen wir das Ziel anders fest: Kirchen- und gemeindeführende Menschen sollen erstens dem Evangelium und dem Geist verpflichtet und zweitens demokratisch legitimiert sein.

Die folgenden Impulse sollen die Bauleute der Kirchenrenovation anregen, an den Bauplänen zu arbeiten.

### Platz

Für die ordinierten Dienste muss der Entscheidungs- und Bewegungsraum innerhalb der Strukturen so gestaltet sein, dass der Auftrag ausgeführt werden kann, der von Ordination, Ausbildung und Wahl gegeben ist. Wo in der Planung der Grosstrukturen für die ordinierten Dienste noch kein überlegter Platz gefunden wurde, sollte das möglichst schnell geschehen. Ein Machtgerangel von allen Seiten ist nicht zielführend. Ein Aufbau der kirchlichen Strukturen ist gefragt, der den Auftrag des Evangeliums organisatorisch umsetzt.

### Geistlich beauftragt

Alle relevanten kirchen- und gemeindeführenden Kräfte müssen geistlich beauftragt sein:

- Pfarrpersonen und Diakone durch die Ordination
- Behörden durch Kirchenordnung und Inpflichtnahme (Beispiel Schaffhausen: Kirchenordnung [Quelle](#) sowie im Gelübdedekret [Quelle](#)). Manche Behörden landauf landab sind sich vielleicht zu wenig bewusst, dass sie nicht nur eine Aufgabe übernommen haben, sondern dass sie im Auftrag des Evangeliums arbeiten.

- Geschäftsführer oder Verwaltungsleiterinnen werden in Grosstrukturen so wichtig, dass eine geistliche Beauftragung notwendig wird, um den Grundauftrag der Kirche sicher zu stellen. Eine solche Beauftragung gibt es meines Wissens bisher nicht.

Hier stellt sich die Frage, ob von Kirchenleitungen und Universitäten nicht über eine neue Beauftragung in der Kirche nachdenken sollten: das geistlich verantwortete Planen und Verwalten von Ressourcen (Angestellte, Finanzen, Gebäude) als Leitungsfunktion, vielleicht ausgehend von der Geistesgabe der κυβέρνησις in [1. Kor 12,28](#) z.B als «Kirchenadministratorin» oder «Kirchenverwalter». Mit der Beauftragung und der Benennung wird der aktuell informell Mit-Leitende formell fass- und formbar.

## Demokratie

Wie die ordinierten Dienste und die Behörden sollten alle Leitungsfunktionen auf Amtszeit gewählt werden. Auch für Kirchenadministratoren soll dies gelten. Einzelne unbefristet Angestellte in einer sonst demokratisch gestützten Gemeindeleitung sind systemfremd, faktisch unkündbaren Machtpole dürfen nicht entstehen.

Die Kirchenadministratorin gehört nicht der Behörde (Kirchenpflege, -vorsteherschaft) an, sondern wird gemeinsam von der Kirchenbehörde und dem Mitarbeiterkonvent im selben Rhythmus gewählt wie die Amtspersonen.

Ein agiler, demokratisch gestützter Leitungsausschuss, wie er im Abschnitt Exekutive Gemeindeleitung unten vorgestellt wird, könnte die Handlungsfähigkeit erhöhen und Ausgewogenheit bringen.

## Einwand

Wird durch Wahl und Ausbildung die Position der Kirchenadministratoren nicht gestärkt, wo sie doch – aus Sicht von anderen Mitarbeitenden – geschwächt werden sollte?

Die geplanten Grosstrukturen ergeben aus ökonomischer Sicht nur dann einen Sinn, wenn die zentrale Administration effizient ist und von professionellen Kräften geleitet wird. Wenn diese Grosstrukturen entstehen – was man durchaus nicht gut finden kann – dann wird die «stille Macht» entstehen, geplant oder nicht, kontrolliert oder nicht. Die Einbindung in die explizite Verantwortung stärkt zwar die öffentliche Position, macht sie aber kontrollierbarer und gibt ihr einen kirchlichen Auftrag.

Der Einwand ist zwar berechtigt, aber aus diesem Grund nichts zu tun, wird für die (ordinierten) Mitarbeitenden keinen Gewinn ergeben und planlose Opposition formt keine Zukunft.

## Aus- und Weiterbildung

Neben der betriebswirtschaftlichen Ausbildung für die «Kirchenadministratorin» müssen neue theologisch-geistlich-kirchliche Ergänzungs-Lehrgänge geschaffen werden, vermutlich auf verschiedener Stufen: Universität, Fachhochschule oder höhere Fachschule.

Die praktische Theologie an der Universität ist herausgefordert, Kirchen- und Gemeindeleitung unter Einbezug der neuen Situation der Grosstrukturen zu erforschen, vielleicht ein CAS in «Kirchenleitung» für Betriebswirtschaftlerinnen und Theologen zu entwickeln.

Vielleicht müssen auch die Behörden (Kirchenpflegen, Kirchgemeinderäte) in den Grosstrukturen zusätzliche Qualifikationen erwerben: nicht jeder, der einen Döschwo fährt, kann auch einen Lastwagen mit Anhänger lenken.

*Diskussion dieses Artikels:* [www.pfarrverein.ch/geist-und-verwaltung](http://www.pfarrverein.ch/geist-und-verwaltung)

## Pfarrpersonen als Objekt der Human Resources (Hauptteil II)

Die ordinierten Dienste werden in Grosstrukturen zu manövrierbarer Masse – die Gefahr jedenfalls besteht. Wie werden Pfarrpersonen geführt? Zuerst einige Grundüberlegungen zu «Leadership».

### 1 Führen und geführt werden

Leadership ist eine Schwäche der aktuellen Pfarrschaft im Allgemeinen: Sei es fehlende Teamfähigkeit von Einzelkämpfern oder unbändiger Freiheitsdrang einerseits, der Unwille andererseits, selbst Führung und Verantwortung zu übernehmen. Das Kompetenzstrukturmodell der Pfarrerausbildung verlangt: «Der/Die Pfarrer/-in ist bereit, je nach Situation Führung zu übernehmen oder sich führen zu lassen.» Da haben wir als ganze Pfarrschaft Verbesserungspotential in beiden Bereichen.

Sich führen lassen ist bedeutend einfacher, wenn die Führung versteht, was der Auftrag einer Pfarrperson ist. Wer führt künftig in Grosstrukturen die Pfarrpersonen? Die Behörde wird es eher nicht sein, sie wird sich auf die strategische Ebene zurückziehen.

Die Personalabteilung wird bei der grossen Anzahl der Angestellten eine immer wichtigere Rolle einnehmen. Die Versuchung ist gross, einen professionellen Human Resources Manager an die Spitze zu stellen, der alle führt. Die ordinierten Dienste müssen aber eine besonders ausgebildete Führung haben. Pfarr- und Diakonatspersonen sind nicht «normale Angestellte».

### 2 Grosstrukturen: Leitende Pfarrerin, leitender Pfarrer

Wir Pfarrerinnen und Pfarrer müssen in Grosstrukturen den heiligsten aller Grundsätze aufgeben: «inter pares»: kein Pfarrer darf sich über die anderen erheben. Wenn wir in Grosstrukturen eine adäquate Führung haben wollen, müssen wir akzeptieren, dass einer von uns Führungsfunktionen übernimmt, die über reine Teamleiter-Aufgaben hinausgehen. In einer *funktionalen* und *kontrollierten* Hierarchie sollte eine geschäftsleitende Theologin mit Spezialausbildung die Führung der ordinierten Dienste in Grosstrukturen gewählt werden. Die demokratische Kontrolle erfolgt über die Wahl durch das Kollegium – gegebenenfalls zusammen mit der Behörde. Der geschäftsleitende Pfarrer ist ausgestattet mit definierten Weisungsbefugnissen und arbeitet vorzugsweise in einem Teilpensum ebenfalls im Pfarramt. Der funktionale Dienst der leitenden Pfarrerin in der Grosstruktur hat keinen bischöflichen Charakter, sie ist nicht geistlich aufgeladen. Sie baut die Brücke zwischen Theologie und Verwaltung.

In der englischsprachigen Kirchenwelt ist der «Senior Pastor» oder besser «Lead Pastor» längst bekannt. Zu ihm gesellt sich seit einigen Jahren der «Executive Pastor» mit etwas anderen Aufgaben. Für Grosstrukturen und Kantonalkirchen müssen wir wohl eine eigene Aufgabenbeschreibung für eine «geschäftsleitende Theologin» entwickeln: die Personalführung der ordinierten Dienste, die theologisch-geistliche Zielentwicklung der Gemeinde, die Qualitätsförderung der pastoralen Dienste, das Coaching und die Weiterbildung der ordinierten Teammitglieder. Eine starke Einbindung in die Gesamtleitung ist wichtig.

#### Exekutive Gemeindeleitung

Je nach Situation kann eine exekutive Gemeindeleitung bestehend aus Präsidentin der Behörde, geschäftsführendem Theologen und «Kirchenadministratorin» einen sinnvollen exekutiven Leitungsausschuss einer Grosstruktur bilden: die drei prägenden Kräfte Behörde, Theologie und Ressourcen sitzen an einem Tisch.

## Die fehlende Diskussion

Ich wundere mich immer noch: Wie ist es überhaupt möglich, dass Riesenkirchengemeinden entstehen oder Gemeindegemeinschaften geplant werden, ohne dass die Führung der zentralen Berufsgruppe innerhalb der Organisation grundsätzlich reflektiert wird? Kirchen- und Projektleitungen stellen diese Frage nicht vertieft (jedenfalls ist mir nichts bekannt). Wenn die Pfarrrschaft sich meldet, steht sie unter Verdacht, Machterhalt zu betreiben (vielleicht stimmt das sogar manchmal?). Die Sektion Bern des Pfarrvereins hat einen Think Tank gebildet, der die grundlegenden Fragen der aktuellen Situation durchdenkt. Gibt es das auch andernorts? Können gemischte Think Tanks gebildet werden (Kirchenleitungen, Pfarrvereine, Diakonatskapitel)?

## 3 Human Resources kantonale oder regional, ein Problem?

Während im Osten der Schweiz keine Personalabteilung die Pfarrpersonen leitet, wird im Westen der Stellenwechsel von den Human Resources gesteuert (vgl. der Ablauf eines Stellenwechsels im Kanton Waadt [Dokument](#)). Mir sind Situationen bekannt, wo Pfarrpersonen gegen ihren Willen in andere Stellen versetzt wurden.

Bern steht aktuell vor der Aufgabe, die Pfarrpersonen zu übernehmen, die vorher beim Kanton angestellt waren. Schaut Bern eher nach Westen, wo die Leinen kurz gehalten werden oder nach Osten, wo gar keine Leinen bestehen?

Im Kanton Schaffhausen sagt die Kirchenordnung schlicht: «Der Kirchenrat hat die Dienstaufsicht inne über die Pfarrpersonen, Pfarrer.» [Quelle](#). Praktisch wird nur bei Schwierigkeiten in der Kirchgemeinde eingegriffen. Das ist für mich als Pfarrer eine erfreuliche und freiheitliche Regelung. Ein Blick gegen Westen lässt mich aber zweifeln, ob dieser Zustand noch Jahrzehnte anhalten wird. Müssen wir uns als Pfarrrschaft in der Deutschschweiz überlegen, was es heisst, auf der Ebene der Kantonalkirche stärker geführt zu werden? Welche Führung würden wir akzeptieren? Können wir von den Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen der Romandie lernen? Müssen wir für eine gut ausgestattete Führung kämpfen? Können unsere Überlegungen, die im Osten (noch) nicht aus der Not heraus geboren sind, Impulse in die französischsprachigen Kirchen zurückgeben?

## Dezentrale Personalführung, Personalpolitik und ein Fazit

### a. Dezentrale Personalführung

In der Ostschweiz gibt es wenig zentrale oder kantonale Personalführung für die ordinierten Dienste, oft sind die Kirchgemeinden zuständig. Dekanate und Bezirkskirchenpflegen werden mancherorts für Standortbestimmungen und bei Konflikten beigezogen. In Bern wurde eine gewisse zentrale Personalführung etabliert mit den Stellenbeschrieben zu allen Pfarrstellen, die vom Synodalrat genehmigt und durch die Regionalpfarrämter überprüft werden.

Kirchliche Grosstrukturen heben den dezentralen Ansatz auf und ich vermute, dass auch sonst die Tendenz zunehmen wird, die Personalführung zu zentralisieren. Wenn sie gut überlegt, abgesichert und gemeinsam entwickelt wird, kann das zielführend sein – die Gefahr besteht allerdings, durch zentrale Machtansprüche, ungeeignete Strukturen und Personen das Arbeitsumfeld der ordinierten Dienste zu verschlechtern.

### b. Unklare Personalpolitik

Eine kantonalkirchliche Personalpolitik ist nicht überall formuliert. In Neuenburg gilt der Grundsatz «égalité de traitement entre permanents (même salaire pour les pasteurs, diacres et permanents laïcs)» [Quelle](#) – eine Gleichbehandlung also für Pfarrpersonen, Diakone und festangestellte Laien, inklusive gleicher Lohn: eine erstaunliche Differenz zum Nachbarkanton Bern.

In einer Stellenausschreibung wird ein Personalverantwortlicher gesucht, der dem Synodalrat eine Personalpolitik vorschlagen soll. Voraussetzungen für die Stelle sind eine Ausbildung in HR und ein Master – nicht unbedingt in Theologie [Quelle](#). Ist es möglich, das nötige Verständnis für die Aufgaben der ordinierten Dienste zu haben und eine Personalpolitik zu entwickeln, wenn nicht längere praktische theologische Arbeit in einer Kirchgemeinde geleistet wurde?

### c. Fazit

Personalpolitik in Bezug auf die ordinierten Dienste sind m.E. zu wenig oder nicht reflektiert. Die Strukturen sind kaum vergleichbar unter den Kantonen. Hier hätte eine Studie der theologischen Fakultäten Zürich und Lausanne Informationen über beide Sprachregionen liefern sollen, um in der aktuell scheinbar ungeordneten Entwicklung Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Auf Anstoss des Pfarrvereins hat eine informelle Gruppe aus Fakultät, Kantonalkirchen, SEK und Pfarrverein einen Studienauftrag entwickelt und über die nationalen kirchlichen Institutionen die Finanzierung gesucht – aber leider nicht gefunden. Trotzdem wäre eine Übersicht sehr nützlich für die Verwaltungsentwicklung, eine Übersicht über die verschiedenen Ansätze der Personalpolitik und der Strukturen in den Kantonalkirchen und den Grosstrukturen.

### Human Resources Manager

In der Westschweiz heissen sie «Responsible des Ressources Humaines» oder ähnlich, in der Deutschschweiz gibt es meines Wissens keine vergleichbaren Posten mit exekutiven Personalführungs-Befugnissen. Die Entwicklung geht aber ebenfalls in diese Richtung, neue Posten wurden geschaffen: in Zürich «Personalführung und Pfarschaft», in Bern «Personalentwicklung».

Der Arbeitgeber Kantonalkirche bezahlt die Personalentwickler oder -führer und prägt ihre Entscheide. Konflikte zeigen, dass diese Aufgabe bezüglich der Pfarschaft noch nicht durchdacht ist. Personalrechtliche Führung, Mediation, administrative Führung, Personalentwicklung und sogar spirituelle Leitung können vermischt werden.

Die Personalführung ist in einem Spannungsfeld: sie muss erstens den Betrieb aufrechterhalten und die Politik des Kirchenrates umsetzen, zweitens die ordinierten Dienste gegenüber dem Kirchenrat vertreten. In Zeiten der Ressourcenknappheit (Geld- oder Pfarrmangel) wird ersteres den Vorrang erhalten.

Nun hat die Pfarschaft seit alters her eine eigene, geistlich-seelsorgerlich ausgerichtete «Führung»: die Dekane. Mediation, persönliche Begleitung ist ihre Stärke. In manchen Kantonen ist die Sektion des Pfarrvereins stark und übernimmt teilweise gewerkschaftliche Aufgaben. Zu wenig entwickelt ist mancherorts die Selbstkontrolle der ordinierten Dienste (Standesregeln, Standeskommission)

Die Kantone sind gut darin beraten, die Personalführung und -entwicklung breit aufzustellen. Ein Dreiergremium aus Dekan, Personalführung ordinierte Dienste und Präsidium der Pfarrvereinssektion könnte die Personalpolitik beschliessen. Kleiner Seitenhieb an meinen eigenen Kanton: Das könnte das ominöse «Organ» sein, das seit 10 Jahren von der Kirchenordnung verlangt wird ([Quelle, Abs. 6](#)) und noch immer nicht geschaffen wurde ...



## Schluss

Die ordinierten Dienste brauchen Fürsprecher in den geplanten Grosstrukturen und sie brauchen eine Personalpolitik, die ihnen die Erfüllung ihres Auftrages erlauben. Personaldienste und Entscheidungsstrukturen können zum Dornendickicht werden, wenn sie nicht wohl überlegt und theologisch verantwortet sind. Jetzt ist die Zeit zu gestalten und zu verhindern, dass der Same unter die Dornen fällt «und die Dornen schossen auf und erstickten es» [Matthäus 13,7](#). Der Same des Wortes *wird* aufgehen – aber auf welchem Strukturboden?

Diskussion dieses Artikels [www.pfarrverein.ch/geist-und-verwaltung](http://www.pfarrverein.ch/geist-und-verwaltung)

## Anhang

### 1 Zusammenfassung Vorschläge

#### Kirchenleitungen

Beauftragung Kirchenverwalter	Hier stellt sich die Frage, ob von Kirchenleitungen und Universitäten nicht über eine neue Beauftragung in der Kirche nachdenken sollten: das geistlich verantwortete Planen und Verwalten von Ressourcen (Angestellte, Finanzen, Gebäude) als Leitungsfunktion, vielleicht ausgehend von der Geistesgabe der κυβέρνησις in <a href="#">1. Kor 12,28</a> z.B als «Kirchenadministratorin» oder «Kirchenverwalter». Mit der Beauftragung und der Benennung wird der aktuell informell Mit-Leitende formell fass- und formbar. Wie die ordinierten Dienste und die Behörden sollten alle Leitungsfunktionen auf Amtszeit gewählt werden. Auch für Kirchenadministratoren soll dies gelten. Die Kirchenadministratorin gehört nicht der Behörde (Kirchenpflege, -vorsteherschaft) an, sondern wird gemeinsam von der Kirchenbehörde und dem Mitarbeiterkonvent im selben Rhythmus gewählt wie die Amtspersonen.
Demokratische Einbindung	Kirchenadministratoren (alle Leitungsfunktionen) sollen auf Amtszeit gewählt werden. Die Kirchenadministratorin gehört nicht der Behörde (Kirchenpflege, -vorsteherschaft) an, sondern wird gemeinsam von der Kirchenbehörde und dem Mitarbeiterkonvent im selben Rhythmus gewählt wie die Amtspersonen. <i>Welche gesetzlichen Grundlagen müssen angepasst werden?</i>
Personalpolitik und Strukturen vergleichen	Eine Übersicht über die verschiedenen Ansätze der Personalpolitik und der Strukturen in den Kantonalkirchen und den Grosstrukturen wäre nützlich für die Verwaltungsentwicklung. Vielleicht kann der Studienvorschlag des Pfarrvereins in anderer Form wieder aufgenommen werden.
Personalpolitik entwickeln	Die Kantone sind gut darin beraten, die Personalführung und -entwicklung breit aufzustellen. Ein Dreiergremium aus Dekan, Personalführung ordinierte Dienste und Präsidium der Pfarrvereinssektion könnte die Personalpolitik beschliessen.

## Restrukturierungs-Projektgruppen

Platz der ordinierten Dienste / Theologie	Für die ordinierten Dienste muss der Entscheidungs- und Bewegungsraum innerhalb der Strukturen so gestaltet sein, dass der Auftrag ausgeführt werden kann, der von Ordination, Ausbildung und Wahl gegeben ist. Wo in der Planung der Grosstrukturen für die ordinierten Dienste noch kein überlegter Platz gefunden wurde, sollte das möglichst schnell geschehen.
Think Tank	Think Tanks bilden zusammen mit Kirchenleitungen, Kapiteln, Pfarrvereinssektionen usw. zum Platz der ordinierten Dienste in Grosstrukturen

## Theologische Fakultäten und Ausbildungsstätten

Beauftragung Kirchenverwalter	Vgl. Abschnitt Kirchenleitungen
Kirchlich-theologischer Ergänzungslehrgang «Kirchenadministratorin», evtl. Behörden	Neben der betriebswirtschaftlichen Ausbildung für die «Kirchenadministratorin» müssen neue theologisch-geistlich-kirchliche Ergänzungs-Lehrgänge geschaffen werden, vermutlich auf verschiedener Stufen: Universität, Fachhochschule oder höhere Fachschule. Die praktische Theologie an der Universität ist herausgefordert, Kirchen- und Gemeindeleitung unter Einbezug der neuen Situation der Grosstrukturen zu erforschen, vielleicht ein CAS in «Kirchenleitung» für Betriebswirtschaftlerinnen und Theologen zu entwickeln. Vielleicht müssen auch die Behörden (Kirchenpflegen, Kirchengemeinderäte) in den Grosstrukturen zusätzliche Qualifikationen erwerben: nicht jeder, der einen Döschwo fährt, kann auch einen Lastwagen mit Anhänger lenken.
Leitende Pfarrerin, leitender Pfarrer	«Leadership» wird in Grosstrukturen noch wichtiger, besonders für die ordinierten Dienste. Forschungsfragen stellen sich: Gibt es in Europa Modelle für «executive pastors»? Welche ergänzenden Angebote müssten geschaffen werden, damit in den Kirchenleitungen von Grosstrukturen Theologie und Geist mit Einfluss beteiligt sind?

## Personalführung und -entwicklung

Personalpolitik und Strukturen vergleichen	Eine Übersicht über die verschiedenen Ansätze der Personalpolitik und der Strukturen in den Kantonalkirchen und den Grosstrukturen wäre nützlich für die Verwaltungsentwicklung. Vielleicht kann der Studienvorschlag des Pfarrvereins in anderer Form wieder aufgenommen werden.
Personalpolitik entwickeln	Die Kantone sind gut darin beraten, die Personalführung und -entwicklung breit aufzustellen. Ein Dreiergremium aus Dekan, Personalführung ordinierte Dienste und Präsidium der Pfarrvereinssektion könnte die Personalpolitik beschliessen.

## Ordinierten Dienste und ihre Organisationen

Standesregeln	Standesregeln und -kommissionen entwickeln, die auch sanktionieren können
Leitende Pfarrerin	Entwicklung (zusammen mit der Praktischen Theologie) von Aufgaben, Beauftragung und Ausbildung einer «geschäftsführenden Theologin» für Grosstrukturen. «Leadership» muss thematisiert werden.
Think Tank	Think Tanks bilden zusammen mit Restrukturierungs-Gruppen, Kirchenleitungen und weiteren zum Platz der ordinierten Dienste in Grosstrukturen

## 2 Links

Stellenbeschriebe Kanton Bern

[www.refbejuso.ch/inhalte/pfarramt/stellenbeschreibung.html](http://www.refbejuso.ch/inhalte/pfarramt/stellenbeschreibung.html)

Personalpolitik Kantonalkirche Neuenburg

[www.eren.ch/organisation/rh/](http://www.eren.ch/organisation/rh/)

Dokumente Human Resources Kantonalkirche Waadt

<http://ressourceshumaines.eerv.ch/documents>

Kompetenzstrukturmodell des Konkordates

[www.bildungkirche.ch/dokumente/Gesamtcurriculum/Kompetenzstrukturmodell.pdf](http://www.bildungkirche.ch/dokumente/Gesamtcurriculum/Kompetenzstrukturmodell.pdf)

Verband des Personals Zürcherischer Evangelisch-reformierter Kirchgemeindeverwaltungen

[www.vpk-zh.ch](http://www.vpk-zh.ch)

Executive Pastors, Beispiele

[www.xpastor.org/about-xpastor](http://www.xpastor.org/about-xpastor)

[www.executivepastoronline.com/executive-pastor-job-description/](http://www.executivepastoronline.com/executive-pastor-job-description/)

Diskussion dieses Artikels

[www.pfarrverein.ch/geist-und-verwaltung](http://www.pfarrverein.ch/geist-und-verwaltung)