

Der Berner 'Stellenbeschrieb' als Instrument kirchlicher Personalentwicklung

1. Zwischen „Künstlern und Erbsenzählern“

Es gibt sie in jeder Kirche, auf der einen Seite die „Künstler“ und auf der anderen die „Erbsenzähler“. Die „Künstler“ unter den Pfarrerinnen und Pfarrern finden Stellenbeschriebe, also Stellenbeschreibungen oder Dienstvereinbarungen, völlig überflüssig, weil sie ja eh rund um die Uhr für alles und jeden zuständig sind. Währenddessen versuchen die „Erbsenzähler“, jede Tätigkeit des Pfarramts zu quantifizieren und sichtbar zu machen, manchmal bis zu der Frage, ob das persönliche Gebet Teil der Arbeitszeit sei. Interessanterweise decken sich diese Extreme mit den Extremen im Führungsverständnis. Da gibt es Kirchengemeinderäte, die sich lediglich als Unterstützungsorgane des Pfarramts verstehen und diese schalten und walten lassen. Ein Stellenbeschrieb ist da eher hinderlich, weil er die Gestaltungsfreiheit behindert. Auf der anderen Seite finden wir Räte, die unter akuter Kontrollitis leiden und die Arbeit „ihrer“ Angestellten bis ins letzte Detail überwachen und Rechenschaft verlangen. Hier wird der Stellenbeschrieb zum Zeiterfassungsinstrument und Arbeitszeitrapport missbraucht.

Alle – zugegebenermassen holzschnittartigen – Extreme führen nicht nur wegen der zu erwartenden zwischenmenschlichen Schwierigkeiten in eine Sackgasse, sondern sind vor allem auch aus theologischen Gründen fragwürdig. Eine Kirchgemeinde ist nicht nur eine Organisation mit Chefs und Angestellten. Das ist sie auch, aber zuerst einmal ist sie Teil des Leibes Christi, in dem sich alle ergänzen und alle die Möglichkeit haben sollen, ihre spezifischen Begabungen und Fähigkeiten einzubringen. Hier ist gegenseitiges Vertrauen die oberste Maxime. Kirche ist nach Eberhard Hauschild ein Hybrid¹ aus verschiedenen Sozialformen, Gruppenlogiken und theologischen Ideen. Alle Instrumente einer kirchlichen Personalentwicklung müssen sich daran messen lassen, ob sie diesen doppelten Anspruch erfüllen. Davon abgesehen, dass alle klassischen Human Resources-Instrumente in unserer Kirchenwelt nicht 1:1 übertragen werden können und man sehr genau schauen muss, welche Geister in der Kirche Einzug halten sollen.

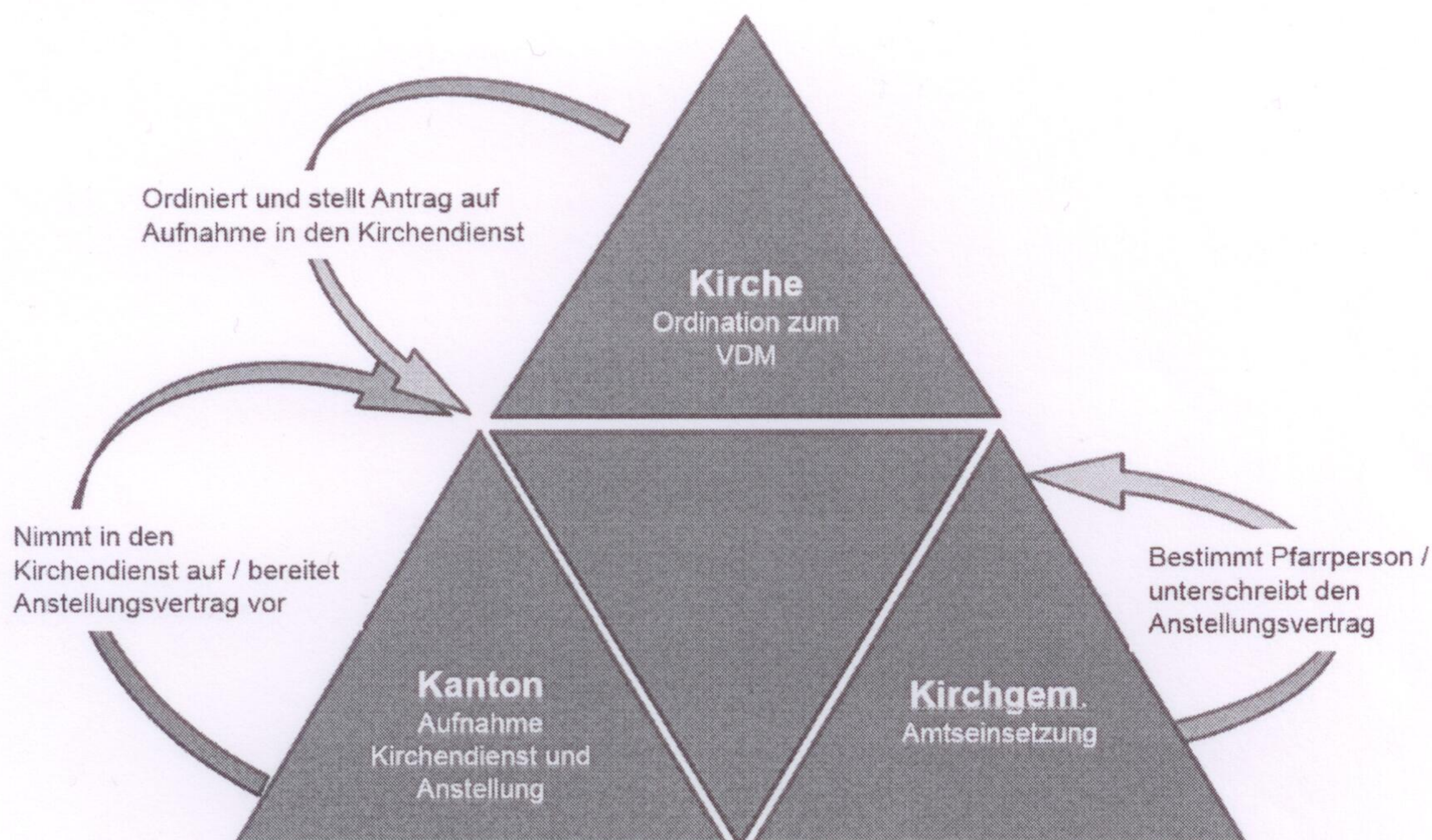
2. Zur Geschichte des Stellenbeschriebs in den Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn (Refbejuso)

Die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn sind ein Synodalverband mit rund 600.000 Mitgliedern. Damit ist Refbejuso die grösste reformierte Landeskirche der Schweiz und Bern gleichzeitig der letzte Kanton mit einer reformierten Mehrheit (60% reformiert). Die Nähe

¹ Eberhard Hauschildt: Theologische und soziologische Gründe und die Frage nach der Relevanz (20.11.15)
Tagung in Zürich: Lebenswelten auf Distanz – wie weit reicht der Blick der Kirche?

zwischen Staat und Kirche ist bis heute eng. Der Staat entlohnt die Geistlichen und hat die Aufsicht über die Kirchgemeinden in organisatorischen Belangen. Seit zwei Jahren befindet sich die Kirche in einem grossen Transformationsprozess in Richtung „Entflechtung“, aber nicht der Trennung. Bis 2020 sollen die Pfarradministration und Personalführung ganz von der staatlichen Kirchendirektion auf die Landeskirche übertragen sein. Dann verlieren die Pfarrerinnen und Pfarrer auch ihren Status als Kantonsangestellte.

Die folgende Grafik zeigt das Verhältnis der drei Institutionen Staat-Kirche-Kirchgemeinde im Kanton Bern.



Diese Hintergründe sind wichtig für das Verständnis des Stellenbeschriebs. Seit 2004 wird für jede Pfarrstelle ein Stellenbeschrieb erstellt, der die Zusammenarbeit zwischen Kirchgemeinde und Pfarramt verbindlich regelt. Der Wunsch nach klarer Regelung kam damals aus den Reihen des Pfarrvereins, einer Sektion des gewerkschaftlichen Staatspersonalverbands. Auslöser war damals, dass in einer Sparrunde des Kantons Pfarrstellen gestrichen wurden. Ferner machen die zunehmenden Teilzeitanstellungen, die auch ein Ergebnis der linearen Sparrunden sind, eine Abgrenzung und Quantifizierung der pfarramtlichen Tätigkeiten notwendig. Heute arbeiten 467 Pfarrpersonen in unserer Kirche, davon nur noch 135 in Vollzeitstellen. Die Einführung des Stellenschriebs ging nicht geräuschlos vonstatten. Es gab intensive Diskussionen zwischen staatlicher Justiz-Gemeinde- und Kirchendirektion, dem Synodalrat, dem Kirchgemeindevorstand (Vertretung der Räte) und dem ev.-ref. Pfarrverein (Gewerkschaft). Inzwischen sind der Stellenbeschrieb und das Zusammenspiel in der Personalentwicklung von Staat, Kirche und Gemeinde selbstverständlich geworden:

- Der Kanton als Arbeitgeber verlangt von seinen Angestellten einen Arbeitsvertrag mit verbindlichem Stellenbeschrieb,
- der Kirchgemeinderat erarbeitet diesen mit der Pfarrerin, beide unterschreiben den Anstellungsvertrag inklusive Stellenbeschrieb

- und die Landeskirche setzt die inhaltlichen Rahmenbedingungen und genehmigt als Aufsichtsorgan über die Gemeinden und Pfarrer den Stellenbeschrieb.
- Beratung und Begleitung ohne Weisungskompetenz übernehmen die neun Regionalpfarrpersonen, die gleichzeitig Staat und Kirche unterstellt sind. Sie sind die Pioniere und Träger der Personalentwicklung vor Ort und haben die ersten Formulare entwickelt.

Der Stellenbeschrieb gilt für den Synodalverband Bern-Jura und ist Teil des Anstellungsvertrages. Er wird zeitgleich mit dem Anstellungsvertrag von den zuständigen Personen des Kirchgemeinderats und der Pfarrperson unterschrieben. Der Kirchgemeinderat beschreibt darin die Aufgabengebiete. Pfarrerinnen und Pfarrer erkennen die dazugehörigen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die ihnen die Erfüllung der Aufgaben ermöglichen sollen. Zentral ist auch seine präventive Funktion: Der Stellenbeschrieb soll zur Klärung der Arbeitssituation beitragen und darf dementsprechend nur das enthalten, was im Konfliktfall eingefordert werden kann. Beispiele, Berichtsteile oder Kommentare sind nicht hilfreich. Auch Absichtserklärungen und wertende Aussagen sind zu vermeiden. Der Stellenbeschrieb ist weder eine Art Leitbild noch ein Rechenschaftsbericht an den Synodalrat oder an die Kirchendirektion, sondern ein Tool zur Erfassung des zur Verfügung stehenden Zeitbudgets und der Beziehungsfelder des jeweiligen Pfarramts:

- Welche Aufgaben können definiert werden?
- Welche Schwerpunkte beinhaltet die Stelle?
- Welche Spielräume bestehen?
- Wie ist die Pfarrstelle in den gesamten Kontext der Kirchgemeinde eingebettet: Grundauftrag, Seelsorgekonzept, Zusammenarbeit mit den anderen Pfarrstellen und Kirchgemeinden und in der Region?
- Welche Fähigkeiten sind erwünscht und erforderlich, um die Aufgaben gemäss Stellenbeschrieb erfüllen zu können?
- Welche Erwartungen bestehen?

Die Pfarrperson ihrerseits soll sich anhand der Stellenausschreibung Klarheit über das Anforderungsprofil verschaffen können:

- Was für Ziele, Herausforderungen werden gesucht?
- Welche Schwerpunkte werden gewünscht?
- Welche Arbeiten sollen einen möglichst kleinen oder gar keinen Raum einnehmen?
- Was für eine Gemeindesituation wirkt anziehend auf Grund von Aufgaben, sozialer Struktur sowie kirchlicher Struktur?

Wird eine Stelle neu ausgeschrieben, erstellt der Kirchgemeinderat einen vorläufigen Stellenbeschrieb, der nach Amtsantritt des Pfarrers angepasst wird. Damit soll erreicht werden, dass sich die Wünsche einer Kirchgemeinde mit den Erwartungen der Bewerber decken. Es kommt immer wieder vor, dass beispielsweise Gemeinden Stellen mit dem Profil „Kinder- und Jugendarbeit“ ausschreiben und bei genauerer Betrachtung der Ressourcen herauskommt, dass dies gar nicht oder zu wenig möglich ist. Beim genauen Hinschauen bleibt beiden Seiten viel Frustration erspart.

3. Personalentwicklung mit Hilfe der Online-Stellenbeschreib-Plattform

Seit 2015 gibt es eine online-Plattform, auf der Stellenbeschriebe für das Gemeindepfarramt, das Heimseelsorge-Pfarramt, für die Katechetinnen und für Sozialdiakone verfügbar sind, siehe Beispiel-Stellenbeschrieb im Anhang. Mit diesem Instrument ist es also möglich, alle Dienste einer Gemeinde sichtbar und vergleichbar zu machen. Damit wird die Online-Plattform auch zu einem Instrument der Kulturentwicklung für Transparenz, Kommunikation und Zusammenarbeit. Es braucht ein Mindestmass an gegenseitigem Vertrauen, weil sich alle Mitarbeitenden gegenseitig in die Karten schauen lassen müssen.

Man lasse sich die von Mitgliedern einer Arbeitsgruppe erarbeitete Präambel auf der Zunge zergehen: „Pfarrerinnen und Pfarrer sind Diener des Wortes und Respektpersonen. Sie sind theologische Fachpersonen und zugleich Dienstleistungserbringer. Der STEBE (=Stellenbeschrieb) soll dazu dienen, ihre Talente zu fördern und sie in ihren Rollen als Geburtshelferinnen, Propheten, Hüter, Partnerinnen, Ermutiger, Animatoren und Katalysatoren zu unterstützen.“

Der Stellenbeschrieb ist ein Vertragstext zwischen Partnern, der im Dialog von Kirchgemeinderat und Pfarrperson erstellt wird (weder als Diktat vom KGR noch Wunschprogramm der Pfarrperson). Dabei muss er die folgenden wichtigsten Funktionen erfüllen:

- Transparenz / Klarheit über die Tätigkeiten schaffen
- Schutz der Pfarrpersonen vor überhöhten Erwartungen garantieren
- Aufgabe, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen regeln
- Zusammenarbeit und Koordination definieren
- Rahmenbedingungen klären (Stellvertretung, Erreichbarkeit, Ausstattung etc).
- Ein Stellenbeschrieb ist *ein* (nicht das) Führungsinstrument, um Verbindlichkeit herzustellen und strategische Entscheide zu fällen.
- Ein Stellenbeschrieb ist eine genaue Schätzung über einen längeren, mehrjährigen Zeitraum, in der Regel über drei Jahre. Er ist keine detaillierte Jahresplanung!

Durch die Online-Lösung haben alle Beteiligten, jederzeit die Möglichkeit, Einsicht zu nehmen, Planungsideen auszuprobieren oder Arbeitsfelder zu verlagern.

4. Theologische Tiefendimensionen des Stellenbeschriebs

Die theologischen Leitbegriffe der Präambel machen bereits deutlich, dass der Pfarrdienst mehr ist als der Nachweis erbrachter Leistungen in den Arbeitsfeldern Gottesdienst, Unterricht, Seelsorge, Gemeindeaufbau und Verwaltungstätigkeiten. Die Grundspannung, dass der Pfarrer Teil aber immer auch ein Gegenüber zur Gemeinde bleiben muss, spiegelt sich im Stellenbeschrieb. Von Seiten der Behörden soll auch das Signal ausgesendet werden, dass Pfarrpersonen autonom und in freier Verantwortung ihren Dienst erfüllen sollen. Es wird ein hohes Mass an Selbstmanagementfähigkeiten erwartet. Die Pfarrerin oder der Pfarrer

erfüllt die "pfarramtliche Dienste", die tabellarisch formuliert sind, in eigener Verantwortung und Kompetenz. Das dahinter liegende Pfarrbild ist grundsätzlich positiv und nicht defizitorientiert. Und die Pfarrerin ist eine öffentliche Person, deshalb dient der Stellenbeschrieb der Transparenz über die zu leistenden Dienste, dem Schutz vor überhöhten Erwartungen und fördert die spezifischen Talente. Im Leib Christi sollen nicht alle gleich dressiert werden nach einem einheitlichen Stellenbeschrieb, sondern die Pfarrpersonen sollen ihre Begabungen und Fähigkeiten einbringen. Deshalb gibt es in jedem Arbeitsfeld Gestaltungsspielräume. Es wird nicht erwartet, dass jeder alles gleich gut kann.

Zum Pfarrberuf gehört die theologische Grundlagenreflexion und die geistliche Leitung. Dem tragen die Gestaltungsspielräume für Projektideen, theologische Reflexion, Weiterbildung und persönliche Spiritualität Rechnung. Neben der Förderung der theologischen Kompetenz und Rolle der Pfarrperson setzt der neue Stellenbeschrieb auch noch ein weiteres bedeutendes Anliegen kirchlicher Personalentwicklung um, das Spiritualität und Gesundheit miteinander verbindet: Für die Gestaltungsspielräume, innovativen Ideen sowie für die theologische Reflexion und persönliche Spiritualität sind insgesamt je 3 bis 5% der Netto-Arbeitszeit einzuräumen. Dieser dient zur theologischen Reflexion, der Pflege der persönlichen Spiritualität und dem kreativen Denken für neue Projekte. Letztlich dient diese strategische Reserve auch der Prävention in gesundheitlicher Hinsicht. Der Stellenbeschrieb regt zur Diskussion über die Themenfelder Gesundheit, strategische Reserve und Spiritualität an und trifft inhaltliche Abmachungen bezüglich der Weiterbildung. Stellenbeschriebe über 100% werden nicht genehmigt, ebenso auch keine, die zu geringe Gestaltungsspielräume beinhalten. Gerade die, die am lautesten rufen, dass sie so überlastet sind, haben Auszeiten, Reflexion und Weiterbildung am nötigsten, wenn sie nicht ausbrennen wollen. Haben die Stellenbeschriebe nur auf dem Papier Bestand und bilden nicht die Realität ab, verletzen die Behörden zugleich ihre Fürsorgepflicht. Im Leib Christi sollen alle aufeinander achten und sich gegenseitig stützen.

5. Der Sitz im Leben des Stellenbeschriebs

Der Stellenbeschrieb erhält einen neuen Sitz im Leben im Rahmen des Personalentwicklungskonzepts der Landeskirche und der regelmässigen Mitarbeitergespräche vor Ort, die durch die Regionalpfarrpersonen geführt bzw. moderiert werden. In diesen Gesprächen wird der Stellenbeschrieb immer wieder auf seine Gültigkeit und Aktualität überprüft. Es wurde ein neues Mitarbeitergesprächskonzept² entwickelt, in dem der Stellenbeschrieb unter verschiedenen Aspekten jedes Jahr neu angeschaut und überprüft wird:

² Die Gesprächsbögen sind zu finden unter: <http://www.refbejuso.ch/inhalte/pfarramt/stellenbeschrieb.html>

1. Jahr	Feedbackgespräch	Kirchgemeinderat, Pfarramt, moderiert vom Regionalpfarramt
(Feedback zu den einzelnen Arbeitsfeldern des Pfarramts, Massnahmen und Festlegen von Zielen, Überprüfung STEBE)		
2. Jahr	Standortgespräch	Regionalpfarramt- Pfarrerin/Pfarrer
(Persönliches, absolut vertrauliches Gespräch zu den Themenfeldern Gesundheit, Spiritualität, Motivation, Weiterbildung)		
3. Jahr	Organisationsgespräch	KGR-Pfarramt, moderiert vom Regionalpfarramt
(Kommunikationswege, Verhältnis der Ämter, Verhältnis Kirchgemeinderat-Mitarbeitende, Organisation, Kultur der Gemeinde, Ressourcen)		

Wenn der Stellenbeschrieb nur für die Schublade erstellt wird, ist er sinnlos. Schlüsselpersonen sind auch hier die Regionalpfarrpersonen, die das Instrument immer wieder in unterschiedlichen Dimensionen ansprechen können:

- Hat die Pfarrperson genügend Freiräume?
- Gelten die getroffenen Abmachungen oder gibt es stillschweigende, ungeklärte Erwartungen?
- Braucht die Kollegin Hilfe, weil sie auszubrennen droht?
- Braucht der Kollege gezielte Weiterbildung, weil es Beschwerden gibt?
- Kommt der Kirchgemeinderat seiner Fürsorgepflicht nach?
- Welche Auswirkung hat die Wohnsituation (Dienstwohnungspflicht)?
- Sind Stellenkürzungen im Stellenbeschrieb angepasst und nach aussen gemeinsam kommuniziert worden?
- Sind die Bereitschaftsdienste und Vertretungen geregelt?
- Können Aufgaben von anderen Ämtern oder in der Region übernommen werden?

Der Stellenbeschrieb ist also das Endprodukt eines langen inhaltlichen Dialogs über Inhalte und keine Rechenübung. Je intensiver er gemeinsam erarbeitet wird, desto realitätsnäher ist er und hat positive Auswirkungen auf die Kommunikationskultur, die Motivation und das Gemeindeleben.

6. Erfahrungen zum Weitergeben

Die intensive Diskussion in der Fokusgruppe der Tagung hat gezeigt, dass viele deutsche Landeskirchen an ähnlichen Modellen arbeiten. Immer wieder kam die Frage nach der Kontrollierbarkeit und der Realitätsnähe der Faktoren mit der tatsächlichen Arbeitszeit. Jede

Kirche muss für sich die passenden Rahmenbedingungen finden. Die vielen Sparrunden hinterlassen überall alarmierende Spuren in der Motivation und der Gesundheit.

Aus dem 14jährigen Erfahrungsschatz unserer Kirche im Umgang mit dem Instrument Stellenbeschrieb kann ich folgende Erkenntnisse weitergeben:

1. Das Instrument als solches muss in einem gemeinsamen Dialog aller beteiligten Organe und Verbände erarbeitet werden, wenn es eine Chance zur Umsetzung erhalten will. Es lohnt sich, über jeden Faktor und über jedes Arbeitsfeld zu diskutieren. Nur dann wird der Stellenbeschrieb Akzeptanz finden.
2. Das Instrument muss einfach und übersichtlich gestaltet sein. Komplizierte Exceltabellen sind eher abschreckend und nur von einer Minderheit wirklich zu bedienen. Exceltabellen machen Gemeindeprozesse eher zu Rechenübungen und es besteht die Gefahr, dass die Inhalte zu kurz kommen, nicht einsichtig sind und jeder etwas anderes versteht. Es braucht Sprache *und* Zahlen. Die Online-Lösung ist teuer, aber sehr bedienungsfreundlich und erfreut sich hoher Akzeptanz.
3. Die Sprache/ das Wording ist absolut wichtig. Man muss sich sehr bewusst sein, welche Signale man aussenden will. Erwartet man einen „Leistungsauftrag“ oder „pfarramtliche Dienste“? Die HR-Tools müssen in die kirchliche Kultur übersetzt und theologisch reflektiert werden.
4. Der Stellenbeschrieb muss einen regelmässigen Sitz im Leben der Gemeinde haben. Er sollte jährlich überprüft werden in Mitarbeitergesprächen oder in Strategierunden der Gemeindeleitung. Sehr hilfreich ist eine Aussenwahrnehmung durch Beratende wie Regionalpfarrpersonen und/oder die Genehmigung durch die Landeskirche.
5. Der Stellenbeschrieb darf kein Herrschaftsinstrument sein. Transparenz ist notwendig, auch unter Pfarrkollegen und anderen kirchlichen Mitarbeitenden. Alle müssen Zugang zum Stellenscrieb haben, die ihn brauchen, um Entscheidungen zu treffen oder Ressourcen zu vergeben.
6. Der Stellenbeschrieb als Instrument der Personalentwicklung sollte die Themenfelder Gesundheit/Prävention, Talentmanagement, Spiritualität und Weiterbildung konkret ansprechen.
7. Der Stellenbeschrieb muss präzise Aussagen machen. Am eindeutigsten sind Aussagen in Form von vollständigen Sätzen. Die Verwendung von Stichworten, von «Kann-Formeln», von unpersönlichen («es...wird», «werden koordiniert»), von unbestimmten («in der Regel», «nach Möglichkeit», «weitgehend») sowie von Passiv-Formulierungen ist zu vermeiden. Solche Formulierungen führen erfahrungsgemäss zu Unklarheiten oder zu Aussagen mit zu grossem Ermessensspielraum.
8. Der Stellenbeschrieb und dessen Anhänge (Spesenregelungen, Inventarlisten etc.) müssen aufgrund der Vergleichbarkeit der Pfarrstellen im Kirchengebiet einheitlich sein. Hat man sich in einem Dialog geeinigt, müssen alle Gemeinden und Pfarrpersonen mit den gleichen Kennzahlen und Faktoren arbeiten. Dabei ist der einheitliche Stellenbeschrieb so auszugestalten, dass besondere Gemeindestrukturen flexibel berücksichtigt werden können.
9. Ehrenamtliche müssen im Umgang mit dem Stellenbeschrieb geschult und über die dahinterliegende Philosophie informiert werden, damit das Instrument nicht zweckentfremdet wird.
10. Das Instrument Stellenbeschrieb muss Teil der ganzen „Betriebskultur“ sein und auf die entsprechenden Pfarrleitbilder und Organisationsreglemente abgestimmt sein.

Nimmt man Pfarrerinnen und Pfarrer als akademisch gebildete und autonom funktionierende Arbeitnehmende mit freier Zeit- und Aufgabeneinteilung ernst, werden sie den Stellenbeschrieb nicht als Zwang oder Einengung empfinden, sondern als hilfreiches Instrument, dass sie in ihren Begabungen fördert und sie vor überhöhten Erwartungen schützt. Wird der Stellenbeschrieb von den Behörden als Kontrollinstrument missbraucht, als Nebenkriegsschauplatz für zwischenmenschliche Konflikte zweckentfremdet oder von der Pfarrrschaft als Instrument der Selbstdarstellung verwendet, um sich fehlende Wertschätzung zu holen, verliert er schnell seine Bedeutung. Wer Angestellte sät, wird Angestellte ernten! Trägt der Stellenbeschrieb in einer Gemeinde zu einer Kultur des offenen und klärenden Dialogs über die zur Verfügung stehenden Zeitbudgets und die zu bewirtschaftenden Beziehungsfelder bei, sind Ehrenamtliche und Mitarbeitende gleichermaßen motiviert. Auf diese Weise kann der Stellenbeschrieb als eine Bereicherung für das Gemeindeleben und die Gemeindeentwicklung erfahren werden, sogar für die eingangs erwähnten „Künstler“ und „Erbsenzähler“.

Pfr. Dr. Stephan Hagenow, Leiter der Personalentwicklung Pfarrrschaft und stellv. Bereichsleiter der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn