

Potentiale einer stärker abgestimmten kirchlichen Personalarbeit
2denare-Webinar am 10.07.2025

Beobachtungen

- 1) Strukturell wird es aktuell uneinheitlicher, dabei ist diese Einheitlichkeit und Vernetzungsfähigkeit gerade heute wichtiger denn je
 - a) Ordinariats-Aufbauorganisationen weichen immer mehr voneinander ab
 - i) Würzburger Synode als Orientierungsrahmen der Vergangenheit
 - b) Neue und veränderte Rollen: Amtsleitung, Ökonom/in, Personalchef/in etc.
 - i) Fehlende Einheitlichkeit bei Berufsbildern: Verwaltungsleitung vs. PastRef
 - c) Schwächung der übergreifenden Strukturen
 - i) Bsp: Entwicklung VDD-Haushalt von 3% auf 2% des Kirchensteueraufkommens
- 2) Die verbindliche Zusammenarbeit von Bistümern bringt viele Chancen mit sich, diese bleiben aktuell aber oftmals ungenutzt
 - a) Diskussionen um die Fusion von Bistümern ist oft nicht zielführend
 - i) Weltkirchlich < 300.000 Katholiken pro Bistum
 - b) Umsetzbare Alternative: rechtlich-verbindliche Kooperation von Bistümern stärken
 - i) Beispiel Caritas in NRW
 - c) Innerhalb des Bistums Subsidiarität reflektieren
 - i) Synodal-presbyterialer Anspruch führt zu Verwaltungsherausforderungen
- 3) Zeitgleich zum Kostendruck wachsen punktuell Bedarfe – personell und finanziell
 - a) Digitalisierung bedarf Kompetenzen und Finanzen
 - i) Problem lässt sich nicht „mit Geld erschlagen“
 - b) Umgang mit Kompetenzen, die nicht mehr benötigt werden
 - i) Beispiel Sekretariatsaufgaben
 - c) Ehrenamt ersetzen, wo sind Grenzen
 - i) Anfrage: Finanziell vertretbar und theologisch sinnvoll

Handlungsimpulse

- 4) „Make-or-buy“-Entscheidungen werden anders beantwortet werden müssen: Es braucht mehr Veränderungsfähigkeit
 - a) Weniger Fixkosten bei absehbarem Schrumpfungsprozess
 - i) Was brauchen wir in 30 Jahren?
 - b) Unklarheit, wie Kirche in 20 Jahren aussieht
 - i) Welche Dienste bieten wir wie an?
 - c) Manche Kompetenzen können schwer angeworben werden
 - i) Schwierige Bewerberlage in bestimmten Feldern
- 5) Das Leitungsgremium der Bistumsverwaltung muss sich als gemeinsames Entscheidungsgremium verstehen
 - a) In der klassischen Ordinariatskonferenz bringen alle ihre speziellen Fachanliegen ein, dann entscheidet der GV
 - i) Ausdruck einer Versäulung von Verwaltung, ähnlich einem Gegeneinander von Ministerien

- b) Immer wichtiger wird die gesamthafte Perspektive aller Leitungspersonen
 - i) Gemeinsame Beratung, gemeinsames Ringen – Größe, Kulturwandel und Governance anpassen, z. B. DiCV
- c) Herausforderungen von Landeskirchen durch wenig Verbindlichkeit und hohen Konsensanspruch
 - i) „Mittlebene“ mitdenken: einheitliche Fachstrategien
- 6) Einheitlichkeit und Einfachheit sollten strategische Ziele in der Verwaltung sein
 - a) Fachstrategien mindestens bistumsweit abstimmen, z. B. Software-Einsatz über IT-Strategie
 - i) Entscheidungsprozess etablieren, Kooperation fördern und ermöglichen
 - b) Komplexität in der Struktur nicht bedienen, sondern nach Möglichkeit verringern
 - i) „Sonderlocken“ und „Goldrandlösungen“ lohnen sich meist nicht
 - c) Verwaltungsaufwand gegenüber Entscheidungsträgern transparent machen
 - i) Kleinteiligkeit oft kosten Geld, welches woanders fehlt

Notwendige Kompetenzen und Instrumente

- 7) Personalkostencontrolling
 - a) Oft kein wirklicher Bedarf in der Vergangenheit
 - i) Kein Kostendruck, kein strategischer Veränderungsdruck
 - b) Oft keine Umsetzbarkeit in der Vergangenheit
 - i) Versäulung und Organisationszerspitterung als Hindernis, technische Herausforderungen
 - c) Trennung in Pastoral- und Verwaltungspersonal nicht mehr zweckmäßig
 - i) Wachsende Überlappungen, Vereinheitlichung in der Betreuung
- 8) Personalbedarfstrategie
 - a) Zukünftiger Bedarf vordenken bei VUCA-Herausforderung
 - i) Zukünftige Dienste, zukünftige Kompetenzen, zukünftiger quantitativer Bedarf
 - b) Übergreifend planen
 - i) Interne und externe Ressourcen zusammendenken, andere kirchliche Träger berücksichtigen
 - c) Auswirkungen auf Gebäudestrategie und Bürokonzept berücksichtigen
 - i) Was braucht es genau?
- 9) Führungskräfteentwicklung
 - a) Kein primär quantitatives Problem, bereits umfangreiches Engagement, gerade im pastoralen Bereich
 - i) Viele eigene Institute, Häuser, Programme etc.
 - b) Karriereplanung bewusst angehen, Perspektiven eröffnen
 - i) Transparenz erhöhen,
 - c) Employability und CV-Renommee weiter erhöhen
 - i) Nicht nur Fokus auf Sicherheit und Work-Life
- 10) Erfahrungswissen und Best-Practises bei Personaleinsatz und -bedarf
 - a) Wenig formalisierten Austausch über Bistümer und Landeskirchen hinweg
 - i) Konkurrenzdenken, fehlende Zeit, Äpfel und Birnen etc.
 - b) Lernen von Erfahrungen ermöglichen
 - i) Bsp: gemeinsame Personalabteilung
 - c) Chance auf eine datenbasierte Diskussionsgrundlage
 - i) Angebot: www.2denare.de/benchmarking, Teilnahme möglich