

# **Überlegungen zu leistungsbezogenen Besoldungselementen und zur besseren Wertschätzung und Rückmeldung, Zielorientierung und Leistungssteigerung im kirchlichen öffentlichen Dienst**

Juli 2007

Dieser Text wurde vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussions- und Regelungsansätze zur Leistungsbesoldung im staatlichen Bereich von der Dienstrechtlichen Kommission erarbeitet. Er nimmt das Anliegen des Impulspapiers des Rates „Kirche der Freiheit“ auf, Eigenverantwortung, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine verbesserte Rückmeldekultur zu steigern. Rat und Kirchenkonferenz haben den Text den Gliedkirchen mit der Empfehlung zugeleitet, die darin enthaltenen Überlegungen bei Veränderungen im Besoldungsrecht und bei Einführung von Maßnahmen zur besseren Wertschätzung und Rückmeldung, Zielorientierung und Leistungssteigerung im kirchlichen öffentlichen Dienst zu berücksichtigen.

## **Gliederung**

### **1. Entwicklung im staatlichen öffentlichen Dienst**

### **2. Herausforderungen und Ziele für den kirchlichen öffentlichen Dienst - das Impulspapier des Rates der EKD**

### **3. Was leistet das vorhandene Instrumentarium?**

- a) Alimentation
- b) Visitation
- c) Personalentwicklung und Zielvereinbarung

### **4. Eckpunkte für die Einführung von leistungsbezogenen Besoldungselementen im Pfarrdienst und kirchlichen öffentlichen Dienst**

- a) Voraussetzungen
  - aa) Einstellung nach Befähigung und Eignung
  - bb) anforderungsorientierte Stellenbewertung und -besetzung
- b) Bewertungssystem und -kriterien
  - aa) Kriterien und Bewertungsgegenstand
  - bb) Bewertungsgremium
  - cc) Bewertungsintervall
- c) mögliche Formen der Leistungsbezahlung
  - aa) zusätzliche Gewährung von Leistungsprämien, -zulagen und -höherstufungen
  - bb) Kürzung oder Erhöhung eines Basisgehalts
  - cc) Auswirkungen auf die Versorgung
- d) notwendige Absprachen zwischen den Gliedkirchen
- e) Finanzierung

### **5. offene Fragen bei Einführung leistungsbezogener Besoldungselemente im kirchlichen öffentlichen Dienst**

- a) Aufwand
- b) vergleichbare Besoldungsparameter in den Gliedkirchen der EKD
- c) Rückwirkungen auf andere Führungsinstrumente
- d) Seelsorge
- e) Teildienste
- f) Teamleistungen
- g) Motivationskraft leistungsbezogener Besoldungselemente

## **6. Vorschläge zur besseren Wertschätzung und Rückmeldung, Zielorientierung und Leistungssteigerung**

- a) Identifikation stärken
- b) Person und Leistung wahrnehmen
- c) mit Zielen führen - Schwerpunkte setzen
- d) Wettbewerbe, Bonifizierungen
- e) Abbau motivationshemmender Regelungen und Praktiken
- f) planvolle Personalentwicklung
  - aa) unterschiedliche Dotierung der Pfarrstellen
  - bb) objektive (Vor-)Auswahlverfahren
  - cc) Leitungslehrgänge, „Exzellenzkurse“
  - dd) Fortbildungskonten
  - ee) Studienbegleitung und Bewerberauswahl
- g) Anerkennungszuschüsse und andere Vorteile

## **7. Fazit**

# **Überlegungen zu leistungsbezogenen Besoldungselementen und zur besseren Wertschätzung und Rückmeldung, Zielorientierung und Leistungssteigerung im kirchlichen öffentlichen Dienst**

**Eine Ausarbeitung der Dienstrechtlichen Kommission des Rates der EKD.**

## **1. Entwicklung im staatlichen öffentlichen Dienst**

Im April 2005 wurde ein Gesetzentwurf zum Reform der Besoldungsstruktur bekannt, der das im Herbst 2004 vom Bundesinnenminister gemeinsam mit dem Deutschen Beamtenbund und der Gewerkschaft ver.di vorgelegte Eckpunktepapier „Neue Wege im öffentlichen Dienst“ umsetzen sollte. Er sah u.a. vor, die Leistung von Beamten und Beamtinnen mindestens alle zwei Jahre zu bewerten, sie hierdurch einer von fünf Leistungskategorien zuzuordnen und auf dieser Basis die Höhe der regelmäßigen Besoldung zu bestimmen, und zwar mit Auswirkungen für die Versorgung. Ferner sollte nach dem Gesetzentwurf die Ausgestaltung der kinderbezogenen Teile des Familienzuschlags als „Kann-Leistungen“ zur Disposition der Länder stehen.

Überdies wurde im September 2005 für die privatrechtlich Angestellten in Bund und Kommunen der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) unterzeichnet, der zum 1. Januar 2007 die Einführung eines Leistungsentgelts als variable und leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt vorsieht. Der TVöD sieht keine ehe- und kinderbezogenen Leistungen mehr vor.

Inzwischen ist der Gesetzentwurf von 2005 aufgrund der Diskontinuität am Ende der Legislaturperiode zwar nicht mehr unmittelbar aktuell. Der Bund hat allerdings durch die sogen. Föderalismusreform seine Gesetzgebungskompetenz für die Beamtenbesoldung und -versorgung ab 1. September 2006 an die Bundesländer abgegeben und dafür - unter Wegfall der bisherigen Rahmenkompetenz - die volle Gesetzgebungskompetenz für das Statusrecht der Beamten erhalten<sup>1</sup>. In einigen Bundesländern wird bereits an Entwürfen zur Beamtenbesoldung mit leistungsbezogenen Besoldungselementen gearbeitet.

---

<sup>1</sup> Der Entwurf eines Gesetzes zur Regelung des Statusrechts der Beamtinnen und Beamten in den Ländern (Beamtenstatusgesetz – BeamStG), der sich zur Zeit in der parlamentarischen Beratung befindet, soll nach derzeitigen Überlegungen zum 1. Oktober 2008 in Kraft treten, damit den Ländern ausreichend Zeit zur Anpassung ihres eigenen Rechts bleibt.

Der Bundesinnenminister ist inzwischen wegen des vorhersehbaren Verwaltungsaufwandes von der Absicht abgerückt, die Grundvergütung aufgrund regelmäßiger Leistungsbewertung zu variieren. Er hat die Absicht geäußert, die Anwendung der bereits vorhandenen leistungsbezogenen Besoldungsinstrumente<sup>2</sup> (Prämie, Zulage, vorzeitiges Erreichen der nächsten Dienstaltersstufe, bzw. Anhalten des Aufstiegs bei Minderleistung), über deren Vergabe jeweils die unmittelbar Vorgesetzten entscheiden, „im Volumen des heute vorhandenen Finanzbudgets praxisnah fortzuentwickeln“ und die dafür zur Verfügung gestellten Mittel im Besoldungsrecht zu verankern.<sup>3</sup> Hierbei will man sich auf die Leistungsprämie konzentrieren und Teamleistungen mehr als bisher würdigen. In den Bundesländern Baden-Württemberg und Bayern werden auch weitergehende Änderungen des vorhandenen Besoldungssystems diskutiert.

Künftig ist somit nicht nur mit unterschiedlichen Besoldungs- und Versorgungshöhen in den Bundesländern zu rechnen, wie sie die Gliedkirchen der EKD seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts kennen. Vielmehr ist auch damit zu rechnen, dass sich die Grundstruktur der Dienstbezüge<sup>4</sup> auf Dauer auseinander entwickeln wird. Zumindest in der Struktur der Dienstaltersstufen wird es in Zukunft wahrscheinlich Unterschiede geben. Ebenso kann nicht als sicher gelten, dass die Arten der Beamtenversorgung<sup>5</sup> und die Grundlagen, aus denen sie berechnet werden<sup>6</sup>, in Zukunft in allen Bundesländern in gleicher Weise definiert werden.

In der Frage der künftigen Tarifstruktur für die privatrechtlich beschäftigten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Kirche zeichnet sich bisher kein gemeinsamer Nenner auf EKD-Ebene ab. Insbesondere hinsichtlich der Leistungsbezahlung und des Wegfalls der Kinderkomponente werden die unterschiedlichsten Lösungen diskutiert.

Vor diesem Hintergrund erteilte der Rat der Dienstrechtliche Kommission den Auftrag zu prüfen, wie die sogen. Leistungsvariable im kirchlichen Dienst Anwendung finden könnte. Ferner soll geprüft werden, wie Kinder in den kirchlichen Besoldungsstrukturen hinreichend berücksichtigt werden können.

Angesichts dieser auseinanderstrebenden Entwicklungen im staatlichen Bereich und im Angestelltenrecht der Gliedkirchen ist es geboten, in den Gliedkirchen der EKD die Besoldungs- und Versorgungsstruktur in ihren grundlegenden Parametern zusammen zu halten. Dies schließt eine gemeinsame, und auf lange Sicht festlegende Antwort auf die Frage der Besoldung nach Leistungsgesichtspunkten ein. Sie ist vor dem Hintergrund der Herausforderungen zu geben, die die Evangelischen Kirchen in den nächsten Jahrzehnten zu meistern haben und die der Rat der EKD in seinem Impulspapier<sup>7</sup> beschrieben hat.

## **2. Herausforderungen und Ziele für den kirchlichen öffentlichen Dienst - das Impulspapier des Rates der EKD**

Haben die evangelischen Kirchen in den nächsten 30 Jahren - vorwiegend aufgrund der demographischen Entwicklung - mit einer Verminderung der Zahl ihrer Mitglieder um ein Drittel und ihrer finanziellen Mittel um die Hälfte zu rechnen, so lautet das im Impulspapier des Ra-

---

<sup>2</sup> vgl. §§ 27 Abs. 3, 42a BBesG

<sup>3</sup> vgl. Rede von Bundesminister Dr. Wolfgang Schäuble anlässlich der gewerkschaftspolitischen Arbeitstagung des dbb Beamtenbund und Tarifunion am 8. Januar 2007 in Köln  
[http://www.bmi.bund.de/cln\\_028/nn\\_122688/Internet/Content/Nachrichten/Reden/2007/01/BM\\_Beamtenbund.html](http://www.bmi.bund.de/cln_028/nn_122688/Internet/Content/Nachrichten/Reden/2007/01/BM_Beamtenbund.html)

<sup>4</sup> vgl. insbes. § 1 Abs. 2 BBesG: Grundgehalt, Familienzuschlag, Zulagen, Vergütungen, Auslandsdienstbezüge, § 27 BBesG: Dienstaltersstufen

<sup>5</sup> insbes. Ruhegehalt, Unterhaltsbeitrag, Hinterbliebenenversorgung, Unfallfürsorge, Übergangsgeld

<sup>6</sup> vor allem ruhegehaltfähige Dienstbezüge und ruhegehaltfähige Dienstzeit

<sup>7</sup> Kirche der Freiheit. Ein Impulspapier des Rates der EKD. Juli 2006, S. 42 ff, Leuchtturm 4 bis 6,

tes dagegen gesetzte Ziel: „Wachsen gegen den Trend“<sup>8</sup>, unverbindliches religiöses Interesse für die Sache Jesu Christi zu gewinnen und an die evangelische Kirche zu binden. Dies kann gelingen, wenn kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die christliche Botschaft einladend vertreten und qualitätsvolle Leistungen erbringen. Angestoßen werden soll daher ein Aufbruch in den kirchlichen Kernangeboten, bei allen kirchlichen Mitarbeitenden, beim kirchlichen Handeln in der Welt und bei der kirchlichen Selbstorganisation<sup>9</sup>.

Teil dieses Anstoßes zum Aufbruch ist es, kirchlich angemessene Formen zu finden, Erfolge und besondere Leistungen aufmerksamer zu würdigen<sup>10</sup>. Dies muss nicht notwendig durch eine finanzielle Anerkennung erfolgen, sie sollte aber auch nicht generell ausgeschlossen sein. Im Ergebnis sollen bei kirchlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, Qualitätsbewusstsein, Identifizierung mit kirchlichen Grundaufgaben, Verantwortungsbereitschaft für die Kirche als Ganze, Beteiligung an der gesamtkirchlichen Kommunikation und Bereitschaft zur Qualitätssicherung deutlich erhöht werden<sup>11</sup>.

Es stellt sich also die Frage, welche Formen der Anerkennung kirchliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einem neuen Aufbruch mit guten Ideen, effektivem Anpacken und tragfähigen Vernetzungen ermuntern können. Entsprechend dem Auftrag des Rates bezieht sich die Prüfung in erster Linie auf die Mitarbeitenden, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis zur Kirche stehen, also auf Pfarrerinnen und Pfarrer sowie Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamte, die sich überwiegend im Verwaltungs- und Schuldienst der Kirchen befinden. Vor dem Hintergrund der Frage soll zunächst das vorhandene Instrumentarium der Besoldung sowie der Führung und Leitung unter dem Gesichtspunkt des Leistungsgedankens durchgesehen und geprüft werden. Sodann soll durch einige Eckpunkte ein konkreteres Bild leistungsbezogener Besoldungselemente gezeichnet und erwogen werden, was dieses Instrument zum Wachstum gegen den Trend beitragen könnte. Am Schluss sollen weitere denkbare Maßnahmen zur Motivations- und Leistungssteigerung dargestellt werden.

### **3. Was leistet das vorhandene Instrumentarium?**

#### **a) Alimentation**

Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamte sowie Pfarrerinnen und Pfarrer stehen in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis. In seinem Grundgedanken - der Balance von Bindung und Unabhängigkeit - ist es dem staatlichen Beamtenverhältnis vergleichbar. Der Amtsträger wird - im Grundsatz unkündbar - vom Zwang zum Erwerb freigestellt, damit er in fester Bindung an Recht und Gesetz dem Interesse der Allgemeinheit dienen kann. Entsprechend sichert die Alimentation der Pfarrerinnen und Pfarrer die Unabhängigkeit in Verkündigung und Seelsorge.

Dies Ziel wird nur erreicht, wenn die Alimentation die Unterhaltspflichten, die Beamtinnen und Beamten durch ihre Familien entstehen, realitätsgerecht berücksichtigt. Dies hat das Bundesverfassungsgericht in seiner Rechtsprechung immer wieder betont<sup>12</sup>. Ebenso hat dies die kirchliche Rechtsprechung wiederholt hervor gehoben<sup>13</sup>. So treffen sich in diesem Ergebnis staatliche und kirchliche Aussagen zum Alimentationsprinzip und die kirchliche Überzeugung von der notwendigen Förderung der Familien.

---

<sup>8</sup> Impulspapier S. 6, 59

<sup>9</sup> Impulspapier S. 7, 63,

<sup>10</sup> Impulspapier S. 64, 64, 72

<sup>11</sup> Impulspapier S. 42, 49, 62, 72

<sup>12</sup> vgl. zuletzt BVerfG, 2 BvL 26/91 vom 24.11.1998,

<sup>13</sup> Urteile des VVG.VELKD RVG 4a/2003 vom 18.9.2005, RVG 1/2000 vom 4.5.2004

Die Unabhängigkeit in Verkündigung und Seelsorge und eine stabile, gesetzestreue Verwaltung lassen sich nur gewährleisten, wenn die Alimentation im Grundsatz ohne Rücksicht auf konkrete Arbeitsergebnisse oder Erfolge gewährt wird und Familienpflichten der öffentlich-rechtlich Beschäftigten darin berücksichtigt werden. Seit 1997 können Dienstherren im staatlichen Bereich zwar Leistungsprämien, -zulagen und -aufstiege gewähren. Aber auch bei einer Berücksichtigung aktueller, individueller Leistung bei der Regelbezahlung ist dies mit dem Alimentsprinzip nur vereinbar, wenn der leistungsvariable Anteil nur einen relativ kleinen Teil der Gesamtbesoldung ausmacht<sup>14</sup>.

Um einen hohen Leistungsstand des kirchlichen öffentlichen Dienstes zu gewährleisten, ist sicher zu stellen, dass nur solche Personen berufen werden, an deren Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung keine Zweifel bestehen können. Das Leistungsprinzip, das ebenfalls ein Wesenselement des Berufsbeamtentums darstellt, gilt nicht nur für die erste Berufung in ein Dienstverhältnis sondern ebenso für spätere Ernennungen und die Übertragung anderer Ämter, Dienstposten und Stellen. Zugleich ist mit ihm das Verbot der Ämterpatronage und der Rücksichtnahme auf Geschlecht, Abstammung, Rasse, Herkunft als Grundsatz des Berufsbeamtentums anerkannt.

Auch für Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamte sowie für Pfarrerninnen und Pfarrer kommt das Leistungsprinzip bei Einstellungen und späteren Ernennungen zur Geltung, wobei sich die Praxis in den Gliedkirchen in unterschiedlicher Weise entwickelt hat.

Dem durch die Ordination auf Lebenszeit angelegten pfarramtlichen Dienst entspricht die ganzheitliche Bindung eines öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisses mit einer angemessenen Alimentation in besonderer Weise. Denn dieser Dienst betrifft die ganze Person. In ihm sind Berufspraxis und persönlicher Lebensentwurf tendenziell nicht zu trennen, so dass eine hohe Zeitsouveränität mit ständiger Vermischung von Berufs- und Privatleben zusammen trifft. Eine Bezahlung aufgrund einzelner Dienstleistungen oder Erfolge würde der mit der ganzen theologischen Existenz zu erbringenden Lebensleistung nicht gerecht.

Dies schließt es nicht aus, die Besoldung je nach Belastung, Anforderung und Verantwortung einer Tätigkeit unterschiedlich hoch zu bemessen. Es schließt ein, den Zugang zu solchen Ämtern anforderungsgerecht und leistungsbezogen zu steuern.

## **b) Visitation**

Teil des Leistungsprinzips im öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis ist die nachlaufende Betrachtung der geleisteten Arbeit. In der Evangelischen Kirche dient seit der Reformationszeit die Visitation der Prüfung, ob das Evangelium auftragsgemäß und gegenwartsbezogen in Wort und Tat verkündet wird und die kirchlichen Ordnungen eingehalten werden.

In der Visitation sollen die Unternehmungen von Kirchengemeinde und Pfarramt, ihr Verhältnis zu benachbarten Kirchengemeinden und Pfarrämtern, zum Kirchenbezirk und zur Gesamtkirche, zur Zivilgesellschaft und zur Öffentlichkeit mit dem Ziel betrachtet werden, Anregungen und Hilfen für den Dienst von Pfarrerninnen und Pfarrern und Gemeinden zu geben. Sie richtet sich also an ein ganzes Arbeitsgebiet mit seinen notwendigen Vernetzungen, während eine isolierte kirchenaufsichtliche Prüfung oder dienstliche Beurteilung immer nur einen sehr begrenzten Teilaspekt betrachten könnte. Durch die Verbindung von Verwaltungsaufsicht mit geistlicher Leitung und Hilfe verdeutlicht die Visitation, dass alles kirchliches Handeln der Verkündigung des Evangeliums dient.

---

<sup>14</sup> Der erwähnte Gesetzentwurf zur Reform der Besoldungsstruktur sah einen Leistungsanteil von höchstens 8 % vor. In der Wirtschaft machen leistungsvariable Bezahlsanteile in der Regel bis zu 20 % der Gesamtbezahlung aus

Der umfassende Prozess der Visitation, in dem viele Menschen aus vielen Blickwinkeln auf sehr unterschiedliche Themen und Tätigkeiten eines Arbeitsfeldes schauen, ist ein einzigartiges, in vielen Jahrhunderten praktiziertes und stetig weiterentwickeltes Instrument evangelischer Kirchenleitung. Nach einer Phase relativer Visitationszurückhaltung hat eine Reihe von Landeskirchen in den letzten zehn Jahren dieses Instrument – häufig auf der Grundlage überarbeiteter Regelungen - wieder vermehrt und mit großem Gewinn zum Einsatz gebracht.

Einige Gliedkirchen haben ihren Visitationen das Element der Zielvereinbarung mit der Gemeinde eingefügt und überprüfen die Zielerreichung nach einigen Jahren. Dies war zwanglos möglich, da die Visitation die Aufgabe der bewussten und gezielten Gestaltung der kirchlichen Zukunft im Grunde schon immer wahrgenommen hat. Die jüngsten Veränderungen von Visitationsordnung und -praxis zeigen, wie viel Potential in diesem Leitungsinstrument der Kirchen auch heute steckt.

### **c) Personalentwicklung und Zielvereinbarung**

Um Leitung und Führung zu verändern und verstärkt Würdigung und Anerkennung zu vermitteln, hat eine Reihe von Gliedkirchen in den letzten Jahren die Bedeutung der Personalentwicklung erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen. Dabei hat das jährliche Personalentwicklungsgespräch<sup>15</sup> eine Schlüsselfunktion, weil es Aufschluss gibt, welche Maßnahmen der Personalentwicklung für den einzelnen Mitarbeitenden möglich und sinnvoll sind. Wesentliche Bestandteile sind die Würdigung der geleisteten Arbeit, die Erfassung der aktuellen Arbeitssituation und die Entwicklung und Verabredung gemeinsamer Ziele für den nächsten Zeitabschnitt.

Personalentwicklungsgespräche und Zielvereinbarungen sind wichtige Instrumente der Mitarbeitermotivation. Die Gliedkirchen, die Personalentwicklungsmaßnahmen eingeführt haben, berichten von positiven Erfahrungen. Zielvereinbarungen machen dem einzelnen deutlich, welchen Stellenwert seine Arbeit in der Gesamtorganisation hat und was er zur Entwicklung seines Arbeitsgebiets und letztlich zum Gelingen der Gemeinschaft der Glaubenden beiträgt. Sie ermöglichen, durch eine klare Richtungsbestimmung Schwerpunkte der Arbeit zu setzen und die Konzentration darauf gegen „Zeitfresser“ jeder Art zu verteidigen.

Visitation und Personalentwicklung werden zunehmend maßgebende Leitungsinstrumente, da mit ihrer Hilfe inhaltliche, strategische, personen- und organisationsbezogene Ziele vermittelt, verankert und umgesetzt werden können.

## **4. Eckpunkte für die Einführung von leistungsbezogenen Besoldungselementen im Pfarrdienst und kirchlichen öffentlichen Dienst**

Um erlauben zu können, ob und wie sich leistungsbezogene Besoldungselemente in die beschriebene Landschaft kirchlicher Besoldungs- und Leitungsinstrumente organisch und mit der gewünschten Wirkung einfügen lassen, soll zunächst skizziert werden, welche Eckpunkte im Falle ihrer Einführung zu beachten sind.

### **a) Voraussetzungen**

Leistungsbezahlung wird hier verstanden als die Variation der aktuellen Arbeitseinkünfte aufgrund des Umfangs und der Qualität der erbrachten Leistungen. Aufgrund des Alimentationsprinzips kann im öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis nur ein relativ kleiner Anteil der Besoldung leistungsbezogen bemessen werden. Der weit überwiegende Anteil müsste an-

---

<sup>15</sup> Es gibt verschiedene Begriffe für Personalentwicklungsgespräche, z.B. Jahres-, Amtszimmer-, Mitarbeiter- oder Orientierungsgespräch u.a.m.

forderungsbezogen, aber unabhängig von der Bewertung der aktuellen Leistung bezahlt werden.

#### **aa) Einstellung nach Befähigung und Eignung**

Die Einführung leistungsbezogener Besoldungselemente, wird Vorgesetzten wie Mitarbeitenden nur dann einleuchten, wenn der Leistungsgedanke durchgängig Anwendung findet. Demnach setzt die Einführung von leistungsbezogenen Besoldungselementen zunächst voraus, dass die Gliedkirchen durch entsprechende Vorkehrungen sicher stellen, dass nur gut geeignete Bewerberinnen und Bewerber in den kirchlichen Dienst aufgenommen werden.

#### **bb) anforderungsorientierte Stellenbewertung und -besetzung**

Wo die Bezahlungshöhe nach der aktuell erbrachten Leistung variiert wird, muss das Bezahlungssystem zunächst widerspiegeln, dass verschiedene Stellen unterschiedlich hohe Basis-Anforderungen an Kenntnisse, Kompetenzen, Belastbarkeit und Verantwortung ihrer Inhaber und Inhaberinnen richten. Stellen mit höheren Anforderungen sind mit einem höheren Grundgehalt zu verbinden.

Kriterien für die besoldungsmäßige Höherbewertung von Pfarrstellen müssen in den meisten Gliedkirchen zunächst entwickelt werden. Hierbei muss es einerseits möglich sein, unterschiedliche Faktoren (z.B. Zahl der Predigtstellen, Öffentlichkeit, gemeindliche Einrichtungen) zu berücksichtigen, andererseits muss die Zahl der Kriterien klein genug sein, dass Stellenbewertungen nachvollziehbar bleiben.

Höher bewertete Stellen sind mit Hilfe eines geeigneten Auswahlverfahrens nur an solche Personen zu vergeben, die für das Stellenprofil geeignet sind und sich bereits als Leistungsträgerinnen und Leistungsträger erwiesen haben. Die Vergabe von Führungsämtern auf Probe erscheint als eine Möglichkeit, die anforderungsgerechte Besetzung von Stellen zu sichern, muss jedoch im Blick auf Wahlämter in Frage gestellt werden.

Strukturelle Voraussetzung der Einführung leistungsbezogener Besoldungselemente ist mithin die durchgängige Beschreibung und besoldungsmäßige Bewertung aller Stellen einer Gliedkirche und die Einführung und konsequente Praxis eines anforderungsorientierten Beförderungssystems.

### **b) Bewertungssystem und -kriterien**

Dreh- und Angelpunkt der Leistungsbezahlung ist eine objektive Bewertung der erbrachten Leistungen durch kompetente Personen anhand transparenter Kriterien. Hierbei müssen Betroffene stets die Möglichkeit haben, eine Leistungsbewertung zu beanstanden und mit Rechtsmitteln anzugreifen. Entsprechend den Regelungen im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) ist daran zu denken, eine paritätisch besetzte Kommission zur Konfliktlösung zu installieren<sup>16</sup>.

#### **aa) Kriterien und Bewertungsgegenstand**

Da es kaum möglich ist, eine 100%-Leistung im Pfarramt zu beschreiben, von der ausgehend man zu einer Besser- oder Schlechterbewertung kommt, könnte Leistungsbewertung allenfalls darin bestehen, zwischen den Leistungen einer Gruppe mit möglichst vergleichbarem Aufgabenbereich eine Relation herzustellen. Anhand klarer Kriterien und konkreter Fakten muss Auskunft gegeben werden können, was für die Zuweisung zu einer bestimmten Bewertungsstufe ausschlaggebend war. Wie im staatlichen Bereich muss diese Zuweisung im Streitfall gerichtlich überprüfbar sein, auch wenn der bewertenden Stelle ein gerichtlich nur eingeschränkt überprüfbarer Beurteilungsspielraum zustehen dürfte.

---

<sup>16</sup> vgl. §§ 13, 14 LeistungsTV-Bund

Für Kirchenbeamtinnen und -beamte im Verwaltungs- und Schuldienst wird man voraussichtlich bei der Entwicklung von Kriterien für die Leistungsbewertung in gewissem Umfang auf staatliche Vorbilder<sup>17</sup> oder Überlegungen zurückgreifen können. Für den Pfarrdienst müsste zunächst jede Gliedkirche für ihren Bereich definieren, was das neue Besoldungselement hier leisten soll. Es dürfte notwendig sein, die Leistungsstandards und Ziele für die verschiedenen Arbeitsbereiche in jeder Gliedkirche verbindlich zu beschreiben und damit festzulegen, welche Faktoren mit welchem Gewicht in die Bewertung einfließen sollen. Dazu wird die Beratung durch fachkundige Stellen notwendig sein.

Da im Pfarrdienst überwiegend keine einzeln bewertbaren Tätigkeiten anfallen, dürfte es sich empfehlen, hier den grundlegenden Kompetenzen (theologische, missionarische und kybernetische Kompetenz) wesentliche Bedeutung zu geben. Daneben sollte aber auch ins Gewicht fallen, in welchem Umfang konkrete Erfolge und Ziele, die zum Beispiel bei Visitationen und Personalentwicklungsgesprächen vereinbart wurden, erreicht wurden. Ebenso sollten, soweit in der jeweiligen Gliedkirche üblich, Gemeindeziele und -profile, die zusammen mit dem Kirchenvorstand und im Zusammenspiel mit Gemeinden der Umgebung entwickelt wurden, eine wesentliche Rolle spielen. Voraussetzung ist in jedem Fall, dass überhaupt für jede Stelle ein Ziel bestimmt und in einem sachgemäßen Verfahren weiterentwickelt wird.

#### **bb) Bewertungsgremium**

In den meisten Kirchen dürfte die Aufgabe der Leistungsbewertung für den Gemeindepfarrdienst auf der mittleren Ebene anzusiedeln sein. Es dürfte erforderlich sein, für jeden Kirchenkreis ein besonderes Bewertungsgremium zur Vorbereitung der einzelnen Leistungsbewertungen zu gründen, zu dem die Leitungen der mittleren Ebene, Kirchenvorstandsmitglieder und andere geeignete Personen gehören können.

Dies dürfte auch am ehesten die notwendige Gleichbehandlung innerhalb einer Gruppe vergleichbarer Personen sicher stellen und somit helfen, Leistungsbewertungen so zu gestalten, dass sie einer gerichtlichen Überprüfung standhalten.

Wo die Gruppe vergleichbarer Personen zu klein ist z. B., weil ein Kirchenkreis nur einen Verwaltungsleiter oder eine Beauftragte für Öffentlichkeitsarbeit hat, ist die Bildung überregionaler Leistungsbewertungsgremien für bestimmte Aufgabenbereiche erforderlich<sup>18</sup>.

Eine qualifizierte Vorbereitung der Mitglieder des Leistungsbewertungsgremiums ist unerlässlich.

Bei der Bewertung erbrachter Leistungen im Gemeindepfarrdienst kann das Votum des jeweiligen Kirchenvorstands nicht unbeachtet bleiben, zumal die der Bewertung zugrunde liegenden Ziele zum Teil mit den Kirchenvorständen vereinbart werden. Allerdings können Kirchenvorstände, da sie nicht Dienstvorgesetzte der Pfarrerinnen und Pfarrer sind, keine unmittelbar besoldungswirksame Leistungsbewertung vornehmen. In welcher Form und mit welchem Gewicht sie bei der Leistungsbewertung zu beteiligen sind, ist mithin sorgfältig zu erwägen und mit ihrer Stellung in der Verfassung jeder Landeskirche in Einklang zu bringen.

#### **cc) Bewertungsintervall**

Leistungsbewertungen müssten mindestens alle ein bis zwei Jahre stattfinden, damit sie Teil der kirchlichen Organisationskultur werden und Wirksamkeit entfalten können.

#### **c) mögliche Formen der Leistungsbezahlung**

---

<sup>17</sup> Z.B. „Leitfaden Leistungsbewertung“ des Bundesinnenministeriums vom 24. Januar 2006, insbes. dessen Anlage S. 25 mit einem Beispiel für die Integration unterschiedlich zu bewertender Faktoren

<sup>18</sup> zu näheren, von der Rechtsprechung entwickelten Vorgaben vgl. Urteile des BVerwG vom 24.11.2005 (Az. 2 C 34/04), 3.7.2001 (Az. 1 WB 17/01), 2.3.2000 (Az. 2 C 7/99), 13.11.1997 (Az. 2 A 1/97)



Leistungsbezahlung kann in unterschiedlichen Formen praktiziert werden. Alle Formen setzen voraus, dass der Leistungsgedanke durchgängig praktiziert wird, mithin vor ihrer Einführung die unter a) beschriebenen Voraussetzungen erfüllt werden. In allen Fällen müssen Bewertungskriterien entwickelt und muss ein Bewertungssystem etabliert werden.

#### **aa) zusätzliche Gewährung von Leistungsprämien, -zulagen und -höherstufungen**

Nahe liegend ist zunächst, besondere Leistungen durch einmalige oder zeitlich befristete zusätzliche Zahlungen oder Höherstufungen auszuzeichnen, die im Grundsatz eine Erhöhung des Personalbudgets erfordern. Diese Form entspricht den bisher schon im staatlichen Besoldungsrecht geregelten, Leistungsprämien, -zulagen und -höherstufungen<sup>19</sup> und den Regelungen des TVöD<sup>20</sup>. Für die Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamten hat die rechtliche Möglichkeit hierzu bereits in den vergangenen Jahren bestanden. Es ist indessen keine Gliedkirche bekannt, die davon Gebrauch gemacht hat.

#### **bb) Kürzung oder Erhöhung eines Basisgehalts**

Eine weitere Möglichkeit, die der Gesetzentwurf von 2005 zur Reform der Besoldungsstruktur vorsah, besteht darin, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen bestimmten Anteil ihres regelmäßigen Einkommens leistungsabhängig zu zahlen. Der Entwurf des Bundesinnenministers von 2005 sah ein Basisgehalt vor, das aufgrund einer jährlichen Leistungsbeurteilung Schlechtleistern gekürzt und Leistungsträgern erhöht wird. Hierbei waren je zwei Stufen über und unter dem Durchschnitt vorgesehen.

#### **cc) Auswirkungen auf die Versorgung**

Da der Leistungsanteil bei dieser zweiten Form der Leistungsbesoldung zum regelmäßigen Einkommen gehört, liegt es nahe, ihn in die ruhegehaltfähigen Dienstbezüge einzubeziehen, wie dies der Gesetzentwurf von 2005 vorsah. Würde ein wesentlicher Besoldungsanteil bei der Versorgung keine Rolle spielen, käme dies für Leistungsträgerinnen und Leistungsträger einer entsprechenden Versorgungskürzung gleich.

Versorgungswirksamkeit des leistungsbezogenen Besoldungsanteils würde erfordern, die jeweilige, befristete Zuordnung zu einer Leistungsgruppe für Versorgungszwecke zu archivieren und der jeweiligen Versorgungskasse mitzuteilen. Versorgungskassen, die für Dienstherren mit unterschiedlichem Besoldungs- und Versorgungsrecht arbeiten, müssten eine besonders leistungsstarke Verwaltung unterhalten.

#### **d) notwendige Absprachen zwischen den Gliedkirchen**

Die Einführung leistungsbezogener Besoldungselemente darf die gemeinsame Besoldungs-Grundstruktur in den Gliedkirchen der EKD nicht zerstören. Sie erfordert daher eine Einigung der Gliedkirchen darüber, welche Bedeutung Leistungsgesichtspunkte in der Besoldung der Pfarrerrinnen und Pfarrer sowie der Kirchenbeamtinnen und -beamten haben sollen und welche Form der Leistungsbesoldung gewählt wird. Soll die Leistungsbezahlung Auswirkungen auf die Versorgung haben, ginge dies voraussichtlich nur im Verbund mit allen Gliedkirchen der EKD. Andernfalls könnte die Personalfluktuations zwischen den Gliedkirchen in Frage gestellt sein. Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der kirchlichen Versorgungskassen, vor allem der Evangelischen Ruhegehaltskasse in Darmstadt mit 15 Mitgliedskirchen in 10 Bundesländern würde bei weiterer Auseinanderentwicklung des Versorgungsrechts langfristig erhebliche Ressourcen binden.

#### **e) Finanzierung**

---

<sup>19</sup> Vgl. § 4.. BBesG

<sup>20</sup> § 8 des LeistungsTV-Bund

Bei Formulierung seines Arbeitsauftrages hat der Rat es für unverzichtbar erklärt, eine mögliche Reform der kirchlichen Besoldungsstrukturen kostenneutral zu gestalten.

Entscheidet man sich also für die Alternative, ausschließlich zusätzliche Zahlungen bei besonderen Leistungen zu gewähren, wäre zuvor das allgemeine Gehaltsniveau entsprechend abzusenken, am ehesten durch Umlenken der Mittel für lineare Gehaltserhöhungen in ein „Leistungsbudget“, wie es anscheinend auch der Bundesinnenminister inzwischen in Betracht zieht<sup>21</sup>. Die Entscheidung des TVöD, Kinderzuschläge zu streichen und die entsprechenden Beträge in die Leistungsbezahlung zu lenken, ist für öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse ausgeschlossen. Sie ist nicht mit dem Alimentationsprinzip vereinbar und stünde zudem im Widerspruch zu zahlreichen kirchlichen Verlautbarungen, in denen die gesellschaftliche Bedeutung der Leistungen hervorgehoben wird, die Eltern bei der Erziehung von Kindern erbringen. Diese Leistungen müssen unabhängig von staatlichen Wertungen auch durch die Bemessung der Alimentation angemessen gewürdigt werden.

Werden leistungsabhängige Besoldungselemente so geregelt, dass die Leistungsbewertung nicht nur zu einem Zuschlag, sondern auch zu einem Abschlag vom Basiseinkommen führen kann, ist eine Finanzierung des Systems aus sich selbst heraus denkbar - vorausgesetzt, die Leistungsbewertungen fallen zu gleichen Anteilen positiv wie negativ aus.

Neben der eigentlichen Leistungsbezahlung fallen Personal- und Sachkosten für diejenigen an, die Leistungsbewertungen durchführen und ihre Umsetzung in Besoldungs- und Versorgung sicher stellen. Hinzu kommen Kosten für die Entwicklung und Einführung des Systems (Kriterienfindung, Stellenbewertungen etc.) einschließlich notwendiger Fortbildungen. Diese Investitions- und Durchführungskosten werden sich kaum aus dem vorhandenen Personalkostenbudget finanzieren lassen.

## **5. Offene Fragen bei Einführung leistungsbezogener Besoldungselemente im kirchlichen öffentlichen Dienst**

### **a) Aufwand**

Bezahlungsentscheidungen müssen immer transparent, gerecht und justiziabel sein. Andernfalls werden sie zu einer Quelle ständiger Querelen in der Mitarbeiterschaft und verfehlen ihren Zweck der Motivierung. Deshalb hat der Bundesinnenminister inzwischen Abstand davon genommen, die Grundvergütungen leistungsbezogen zu differenzieren. Er hat sich für Konzentration auf Leistungsprämien und -zulagen ausgesprochen, da diese Form der Leistungsbesoldung mit weniger Bewertungs- und Schlichtungsaufwand verbunden sei<sup>22</sup>. Allerdings setzt auch sie ein regelmäßig in allen Bereichen praktiziertes Bewertungssystem voraus. Der hierfür erforderliche Aufwand stellt sich für staatliche Behörden mit regelmäßiger Beurteilungspraxis anders dar als für die Kirchen, die vielfach nicht über Beurteilungserfahrung verfügen.

Mithin erfordert es große Sorgfalt, eine von der Bewertung der aktuellen Leistung bestimmte Bezahlung vorzubereiten, Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Vorgesetzten hierfür herzustellen und die Einführung erforderlichenfalls auch in der Gemeindeöffentlichkeit plausibel zu machen. Die erforderliche Investition an Sachmitteln, Personal, Zeit, Schulungen, Streitschlichtung und Organisation darf nicht unterschätzt werden. Dies würde in gesteigertem Maße gelten, wenn leistungsbezogene Zahlungen Rückwirkungen auf die Versorgung haben sollen.

---

<sup>21</sup> vgl. Rede des Bundesinnenministers vom 8. Januar 2007, aaO (Fußnote 3)

<sup>22</sup> vgl. Rede des Bundesinnenministers vom 8. Januar 2007, aaO (Fußnote 3)

Leitungsgremien, die neue Führungsinstrumente formen, einführen und in der Umsetzung organisieren wollen, müssen genau kalkulieren, wie der notwendige Aufwand neben schon laufenden Struktur- und Reformprozessen bewältigt werden kann. Eine Leitungsentscheidung, die sich für die Einführung leistungsbezogener Besoldungselemente ausspricht, muss Auskunft geben, welche konkreten Ressourcen an Zeit, Personal und Geld hierfür bereit gestellt werden und ob die erwartete Wirkung den notwendigen Aufwand voraussichtlich rechtfertigen wird.

#### **b) vergleichbare Besoldungsparameter in den Gliedkirchen der EKD**

Im Zusammenhang mit der Einführung von leistungsbezogenen Besoldungselementen wird jede Gliedkirche schon sehr bald die Frage beantworten müssen, ob sie dem Besoldungs- und Versorgungsrecht ihres jeweiligen Bundeslandes folgen will oder ob die gemeinsamen Besoldungs- und Versorgungsstrukturen der Gliedkirchen der EKD durch weiter fortdauernde Anlehnung an das Recht des Bundes beibehalten werden können.

Nachdem die Bundesländer durch die Föderalismusreform die Gesetzgebungskompetenz im Besoldungsrecht erhalten haben, ist zu erwarten, dass zur Frage der Leistungsbesoldung die unterschiedlichsten Regelungsmodelle mit vielfältigen Detailregelungen „auf den Markt kommen“ werden. Es ist kaum wahrscheinlich, dass es 23 Gliedkirchen gelingen wird, sich auf die Anwendung desselben Modells zu verständigen. Vermutlich besteht im Vergleich dazu eine höhere Chance, dass sich alle darauf verständigen können, eine Anerkennungskultur ohne explizite leistungsbezogene Besoldungsinstrumente aufzubauen.

Eine Leitungsentscheidung, die sich für die Einführung leistungsbezogener Leistungselemente ausspricht, muss daher Auskunft über den Wert gemeinsamer Besoldungsstrukturen auf EKD-Ebene geben - auch im Blick darauf, dass die Landeskirchengrenzen aufgrund einer größeren Zahl von unbesetzten Stellen in zehn bis fünfzehn Jahren für den Personalaustausch offener sein werden.

#### **c) Rückwirkungen auf andere Führungsinstrumente**

Es wird sich nicht vermeiden lassen, dass die für eine Leistungsbezahlung notwendigen Leistungsbewertungen in der Beanspruchung personeller, finanzieller und organisatorischer Ressourcen in Konkurrenz zu anderen Führungsinstrumenten treten. Viele Gliedkirchen werden sich die Fragen stellen, wie viel Zeit und Kraft neben der bereits begonnenen Reaktivierung der Visitation und/oder der Einführung von Personalentwicklungsgesprächen und Zielvereinbarungen bleibt.

Leistungsbewertungen überschneiden sich inhaltlich mit Fragen, die in Visitationen und Personalentwicklungsgesprächen angesprochen werden. Sie wären teilweise von denselben Personen aus der Leitung der mittleren Ebene wahrzunehmen. Personalentwicklungsgespräche werden in ihrem Charakter bisher von Wahrnehmung, Wertschätzung und Zielausrichtung bestimmt. Künftig könnten sie unter dem Aspekt geführt werden, wie sich ihre Ergebnisse für die Leistungsbewertung verwerten lassen. In der Visitation könnte dieser Aspekt den Blick auf den geistlichen Auftrag und den geistlichen Gesamtzustand der Gemeinde verengen. Der Charakter von Visitation und Personalentwicklung würde sich mithin verändern.

Eine Leitungsentscheidung, die sich für die Einführung leistungsbezogener Besoldungselemente ausspricht, muss daher Auskunft über den künftigen Charakter und Stellenwert der bewährten, vorhandenen Instrumente geben.

#### **d) Seelsorge**

Ein Kernelement des Pfarrdienstes, nämlich die Seelsorge, ist der Leistungsbewertung im Sinne eines Besoldungsinstruments nicht zugänglich. Es kann lediglich allgemein der Um-

fang seelsorgerlicher Tätigkeit erhoben werden. Mit welcher Intensität und welcher Wirkung sie betrieben wird, entzieht sich schon aus Gründen der Vertraulichkeit der Seelsorge näherer Kenntnis.

Denkbar wäre, in einem Bewertungsraster für die Seelsorge für alle vergleichbaren Pfarrstellen die gleiche vorgegebenen Punktzahl einzutragen. Befriedigend dürfte dies kaum sein, da ein solches System dazu aufforderte, zu Lasten der Seelsorge, deren Punkte „sicher“ sind, auf anderen Gebieten Punkte zu „sammeln“.

Unbefriedigend wäre dies auch deshalb, weil Pfarrerinnen und Pfarrer ausweislich der vorhandenen Befragungen in drei Gliedkirchen<sup>23</sup>, vor allem aus der Seelsorge Bestätigung und Motivation schöpfen. Aus den Untersuchungen lässt sich die Vermutung ableiten, dass die gestiegenen Pfarrerrzahlen der letzten zwanzig Jahre vor allem zu einer Vermehrung und Intensivierung der individuellen Seelsorge durch Pfarrerinnen und Pfarrer geführt hat. Andererseits ist Seelsorge, auch wenn sie nie genug betrieben werden kann, selten öffentlichkeits- und breitenwirksam, kann also zur Stabilisierung und Entfaltung der Mitgliedschaft kaum messbar beitragen.

Eine Leitungsentscheidung, die sich für die Einführung leistungsbezogener Leistungselemente ausspricht, muss daher auch Auskunft über Stellenwert und Bewertung der Seelsorge geben.

#### **e) Teildienste**

Nach der staatlichen Rechtsprechung ist die Besoldung auf Grund des Alimentationsprinzips so zu bemessen, dass sie einen der Bedeutung des Amtes entsprechenden Lebensunterhalt gewährt, und als Voraussetzung dafür genügt, dass der Beamte in wirtschaftlicher Unabhängigkeit seine ihm zugewiesenen Aufgaben erfüllen kann<sup>24</sup>. Bei Teildiensten mit einer entsprechenden Verringerung der Alimentation z.B. auf 50 % können in Einzelfällen Konstellationen entstehen, bei denen diese Voraussetzung nicht mehr erfüllt ist. Die in der staatlichen Rechtsprechung entwickelten Grundsätze für die Zulässigkeit von Teildienstverhältnissen lassen sich zwar nicht unmittelbar auf kirchliche Teildienstverhältnisse übertragen, weil die Kirchen nicht an die hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums, sondern lediglich an einen Kernbestand typusprägender Grundsätze des öffentlichen Dienstrechts gebunden sind<sup>25</sup>. Wenn indessen von einer Teil-Besoldung ein Anteil in Abhängigkeit von der aktuell erbrachten Leistung gezahlt würde, würde sich die Frage neu stellen, wie viel wirtschaftliche Unabhängigkeit die Alimentation auch im kirchlichen Dienst gewähren muss.

Eine Leitungsentscheidung, die sich für die Einführung leistungsbezogener Besoldungselemente ausspricht, muss daher zu dieser Frage Stellung nehmen, jedenfalls für die Bereiche, wo Teildienst nicht vollständig auf Freiwilligkeit beruht.

#### **f) Teamleistungen**

Viele Erfolge beruhen auf Teamarbeit, die ebenso anzuerkennen sind, wie die Leistungen einzelner. Da es verfehlt wäre, die Gemeinschaftsleistung durch Bewertung jedes Teammitgliedes in einzelne Anteile zu zerlegen, sind in Wirtschaft und öffentlichem Dienst funktionierende Formen der Leistungsbewertung von Teams<sup>26</sup> entwickelt worden, die im Prinzip auf den kirchlichen Dienst übertragbar sein dürften, auch wenn Teams aus öffentlich-rechtlich

---

<sup>23</sup> in der zeitlichen Reihenfolge: EKH, EKKW, ELKHannover

<sup>24</sup> BVerfGE 23, 329 (345, 350); 37, 167 (179); 39, 196 (201, 203); 55, 207 (240f); 61, 43 (56); 70, 69 (80); 71, 39 (60)

<sup>25</sup> de Wall, Der „Typenzwang“ im kirchlichen Dienstrecht und die Teildienstverhältnisse bei Pfarrern, ZevKR 49 (2004) S. 369ff.

<sup>26</sup> Z.B. „Leitfaden Leistungsbewertung“ des Bundesinnenministeriums vom 24. Januar 2006

und privatrechtlich Beschäftigten gemischt sind. Der Bundesinnenminister beabsichtigt die verstärkte Würdigung von Teamleistungen<sup>27</sup>.

Wenn allerdings in einem Team hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ehrenamtlichen zusammenarbeiten, wie in Kirchengemeinden fast immer, stoßen Teambewertung und finanzielle Anerkennung der Teamleistung an ihre Grenzen. Soll nur die Leistung der bezahlten Kräfte im Team bewertet werden? Oder sollen nur sie einen finanziellen Vorteil aufgrund der guten Bewertung einer gemeinsamen Leistung erhalten, da die anderen ja ehrenamtlich arbeiten?

Eine Leitungsentscheidung, die sich für die Einführung leistungsbezogener Leistungselemente ausspricht, darf der Frage nach unterschiedlicher Anerkennung ehrenamtlicher und bezahlter Arbeit nicht ausweichen.

### **g) Motivationskraft leistungsbezogener Besoldungselemente**

Der Erfolg jeder Einrichtung hängt wesentlich davon ab, ein wie großer Anteil ihrer Mitarbeiterschaft überdurchschnittlich engagiert ist und wie stark Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung und Motivation ausgeprägt sind. Im kirchlichen Dienst schließt dies die Identifizierung mit grundlegenden Glaubensaussagen, kirchlichen Aufgaben und der Institution Kirche ein. Dies gilt auch für Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamte, die zukünftig immer weniger in der Regelverwaltung und immer mehr in der Projektentwicklung und -durchführung tätig sein werden, und selbstverständlich für Lehrerinnen und Lehrer an kirchlichen Schulen<sup>28</sup>.

Eine Befragung von 106 Non-Profit-Organisationen hat gezeigt, dass kirchliche Organisationen die ideelle Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft stark überschätzen. Die Untersuchung ergab ebenfalls, dass im Non-Profit-Bereich einem starken „Wir-Gefühl“ und einer hohen Identifikation mit den Zielen der Organisation eine wesentlich höhere Bedeutung für die Mitarbeitermotivation und für das Ergebnis ihrer Arbeit zukommt als finanzieller Erfolgsbeteiligung und materieller Förderung. Bei Organisationen, die die Identifikation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Zielen der Organisation immer wieder förderten (z.B. durch Projektbesuche oder Videos hiervon), wirkte sich dies signifikant im Ergebnis ihres Fund-Raising aus<sup>29</sup>.

Auch eine Studie der Unternehmensberatung Towers Perrin, für die 15.000 Führungspersonen in sechs europäischen Ländern befragt wurden, stellt heraus, dass im Vergleich zu anderen Ländern für deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht-monetäre Faktoren (wie selbst gestaltete, abwechslungsreiche Arbeit, Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte, Betriebsklima und Arbeitsbedingungen) für die Motivation zur Bestleistung eine zentrale Rolle spielen. Wettbewerbsfähige Grundvergütung, soziale Sicherung und Aufstiegschancen sind nach dieser Untersuchung hingegen wesentlich, um leistungsstarke Kräfte zu gewinnen und im Unternehmen zu halten<sup>30</sup>.

Für Großbritannien, wo bereits seit Anfang der 90er Jahre leistungsbezogene Bezahlung im öffentlichen Dienst praktiziert wird, belegen mehrere Studien, dass die Mehrheit der Beschäftigten sagt, ihre Motivation sei durch die leistungsorientierte Vergütung nicht gestiegen; die

---

<sup>27</sup> vgl. Rede des Bundesinnenministers vom 8. Januar 2007, aaO (Fußnote 3)

<sup>28</sup> Impulspapier S. 41, 50, 62, 64

<sup>29</sup> Vgl. Urselmann, Michael: Erfolgskriterien im Fundraising von Nonprofit-Organisationen, S. 169-175, zit. nach Urselmann, Michael: Fundraising. 3. Aufl., S. 185

<sup>30</sup> Im Vergleich dazu legen Arbeitnehmer in Frankreich und Großbritannien größeren Wert auf ein wettbewerbsfähiges Grundgehalt, in Italien und den Niederlanden eher auf eine herausfordernde Arbeit und in Spanien auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

individuelle Vergütung rufe vielmehr Uneinigkeit und Neid hervor und behindere die Zusammenarbeit<sup>31</sup>.

Dieser Befund führte zu der Bitte an das Institut für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS) an der Universität Marburg, die dort vorhandenen Daten aus Befragungen der Pfarrerrinnen und Pfarrer der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau<sup>32</sup>, der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck<sup>33</sup> und der Ev.- luth. Landeskirche Hannovers<sup>34</sup> in einer Zweit- und Tiefenauswertung unter dem Aspekt dienstrechtlich relevanter Motivationsfaktoren eingehender zu befragen und aufgrund einer Dokumenten- und Studienanalyse sowie von Experteninterviews und Einzelbefragungen praxisorientierte Empfehlungen zu formulieren.

Die Studie<sup>35</sup> ermutigt dazu, mit Maßnahmen zur Steigerung von Leistung und Motivation an die - häufig enttäuschte - Erwartung zeitnaher qualifizierter, verlässlicher und förderlicher Rückmeldung durch leitende Personen anzuknüpfen. Sie betont allerdings, dass solche Maßnahmen besondere Anforderungen erfüllen müssen, um der Eigenart des pfarramtlichen Dienstes in einer Dienstgemeinschaft gerecht werden zu können.

Allein leistungsbezogene Einkommensdifferenzierung würde nach der Studie in wesentlichen Teilen der Pfarrerschaft auf wenig Akzeptanz stoßen und bei bestimmten Gruppen sogar Enttäuschung hervorrufen. In diesem Fall sei mit systembedingten Demotivierungen zu rechnen. Pfarrerrinnen und Pfarrer brächten häufig eine hohe Eigenmotivation ein. Es müsse vermieden werden, diese dadurch zu beschädigen, dass ein als kontrollierend und bestrafend empfundenes Bewertungssystem geschaffen werde, das zu einem Verdrängen innerer durch äußere Anreize (Crowding-Out-Effekt) führe. Ein ebenso häufiges Phänomen sei die Umleitung sachbezogener auf katalogisierte Leistungsanreize (Bilanzeffekt), indem nicht explizit belohnte Aufgaben und Ziele zugunsten katalogisierter Kriterien vernachlässigt würden. Die isolierte Einführung eines leistungsbezogenen Bezahlungssystems könne ferner dazu führen, dass Mitarbeitende keinen Grund für ein langfristiges und innovatives Engagement sehen. Wo dies über längere Zeit vernachlässigt wird, entstehen gravierende Probleme für eine Organisation. Systembedingte Demotivierungen wiegen um so schwerer, als sie nicht etwa mit Wiederherstellung der Ausgangslage automatisch verschwinden.

Vor diesem Hintergrund spricht sich das IWS dafür aus, ein System kirchlicher Rückmeldung und Wertschätzung zu schaffen, das leistungsbezogene Besoldungselemente des staatlichen Bereichs nicht kopiert, ihre Funktion aber - auf kirchengemäße Weise - durch funktionsäquivalente Regelungen ausfüllt. Dabei müsse insbesondere die ideelle Motivation der Mitarbeitenden gestärkt und daraus der Ansporn abgeleitet werden, immer leistungsfähiger zu werden.

Ein kirchengemäßes System der Wertschätzung und Rückmeldung hat insbesondere bewährte Instrumentarien wie Visitation und Personalentwicklungsgespräche einzubeziehen und der Bedeutung gemischter Teams aus Haupt- und Ehrenamtlichen gerecht zu werden. Wesentlich ist, dass Rückmeldungen regelmäßig in einem nachvollziehbaren Verfahren unter Bildung fairer Vergleichsgruppen und unter Beteiligung der Bewerteten erfolgen. Soweit es um finanzielle Anerkennung geht, sollte die Vergabe von Sach- und Projektmitteln im Vordergrund stehen.

---

<sup>31</sup> Marsden, David/ French, Stephen (1989 und 2002), Marsden, David (2004) zit. nach "EU-Review: Vergütung im öffentlichen Dienst" der Bertelsmann Stiftung

<sup>32</sup> <http://www.pfazi.de/presseinfo.pdf#search=%22Pfazi%22> und <http://www.seggeluchbecken.de/amt-dienst/amt-103.htm#pf-1>

<sup>33</sup> <http://www.pa-ekkw.de/>

<sup>34</sup> <http://www.evika.de/media/texte/befragung2005.pdf>

<sup>35</sup> Leistung durch Besoldung? Dienstrechtlich relevante Motivationsfaktoren im kirchlichen öffentlichen Dienst. Stefan Bölts, Anke B. Breidenbach, Beate Jäckel, Prof. Dr. Wolfgang Nethöfel (Projektleiter) Das Dienstrechtsreferat im Kirchenamt der EKD stellt die Studie auf Anfrage gern zur Verfügung.

Das IWS betont, die einzelnen Elemente der Wertschätzung und Rückmeldung müssten so ineinander greifen, dass sie zusammen ein System ergeben. Dieses bedeutet eine Veränderung der Organisationskultur und einen neuen Organisationsstil. Insgesamt sollte dieses System tätigkeitsbezogene, funktionsbezogene, entwicklungsbezogene und besoldungsbezogene Rückmeldungen beinhalten.

## **6. Vorschläge zur besseren Wertschätzung und Rückmeldung, Zielorientierung und Leistungssteigerung**

Die Dienstrechtliche Kommission spricht sich in Anlehnung an die Empfehlungen des IWS dafür aus, der Auszeichnung guter Leistungen im kirchlichen Dienst künftig mehr Aufmerksamkeit zu widmen und sich um den systematischen Aufbau einer Anerkennungskultur zu bemühen, die alle Arbeitsfelder und alle Mitarbeitergruppen umfasst. Dabei sieht sie den Schwerpunkt weniger in pekuniären Leistungsanreizen als vielmehr im Aufbau einer planvollen Personalentwicklung und in der zielgerichteten und konsequenten Weiterentwicklung vorhandener, bewährter Instrumente, insbesondere der Personalentwicklungsgespräche und der Visitation. Wichtig erscheint ihr darüber hinaus eine enge Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung.

### **a) Identifikation stärken**

Ziel und Endzweck aller Arbeit in der Kirche ist die Verkündigung des Evangeliums. Das Wissen hierum darf nicht abstrakt bleiben. Wenn Non-Profit-Organisationen die Einwerbung finanzieller Mittel dadurch anheben können, dass sie ihren Mitarbeitenden unmittelbare Kenntnis ihrer Hilfsprojekte geben<sup>36</sup>, stellt sich die Frage, wie sich dieses Vorgehen in kirchliche Arbeitsfelder auch außerhalb des Pfarramtes übersetzen lassen könnte, wie dort „aus der Leidenschaft für das Wort Gottes ein evangelisches Wir-Gefühl entstehen könnte“<sup>37</sup>.

Dies kann dadurch geschehen, dass Glaube spürbar und der kirchlicher Auftrag deutlich gemacht werden, auch dort, wo - scheinbar - zunächst etwas anderes im Vordergrund steht (eine organisatorische Frage, eine Finanzentscheidung, eine Personalie etc.). Die gemeinsame Sache wird in vielen Fällen für Theologen wie Nicht-Theologen bedeutsamer und mit mehr Motivation und Engagement betrieben werden, wenn die gemeinsame christliche Triebfeder öfter explizit angesprochen wird.

### **b) Person und Leistung wahrnehmen**

Eine Leistung, die nicht gesehen wird, kann nicht anerkannt werden. Eine Wahrnehmung, die nicht mitgeteilt wird, ist ohne Bedeutung. Ebenso ist auch der Ärger von Mitarbeitenden nur unterschwellig wirksam, wenn es keine Anlaufstelle gibt, wo er offen zur Sprache gebracht und wo aus Enttäuschung möglicherweise eine Verbesserungsidee werden kann.

Daher ist auf allen Ebenen und in allen Arbeitsfeldern Sensibilität zu wecken und die nötige Struktur für Wahrnehmung und Gespräch zu schaffen. Hier muss gute Verwaltungspraxis mit persönlicher Zuwendung zusammen kommen.

Wesentlicher Ansatzpunkt hierzu sind die in vielen Gliedkirchen eingeführten jährlichen Personalentwicklungsgespräche<sup>38</sup>. Sie sollten so ausgebaut werden, dass alle beruflich und ehrenamtlich in der Kirche Mitarbeitenden einbezogen werden. Ebenso kann eine Intensivierung der Visitationspraxis eine bessere Wahrnehmung und Wertschätzung bewirken.

---

<sup>36</sup> vgl. Fußnote 22

<sup>37</sup> Landesbischof Fischer zum Kirchenkompass, zit. nach epd-Dokumentation 18/2006, S. 4

<sup>38</sup> mitgemeint sind vergleichbare Gespräche unter anderen Bezeichnungen vgl. Fußnote 16

Viele in der Kirche Mitarbeitende sind von ihrer Kirche enttäuscht - gerade weil sie aufgrund dieser Tätigkeit sehen, was nicht gut läuft, mit „halbem Herzen“ gemacht wird, oder gar ihrer Meinung nach nicht dem Auftrag der Kirche entspricht. In der Regel bleibt es beim „diffusen Meckern“ - selten bei denen, die dafür verantwortlich gemacht werden - kann aber auch zur inneren Kündigung führen. Es gibt keinen Ort und selten eine Gelegenheit, Ärger an kompetenter Stelle zu äußern und konstruktiv anzugehen. Diesen Ort zum Beispiel in einer befristeten „Aktion offenes Ohr“ zu erfinden und Frustration und Resignation in offenes Gespräch und konkrete Verbesserungsüberlegungen umzuwandeln, könnte ein lohnendes Projekt sein.

### **c) mit Zielen führen - Schwerpunkte setzen**

Motivation und Anerkennung setzen voraus zu wissen, wozu eine Tätigkeit dienen soll. Nur wo inhaltliche, strategische und institutionelle Ziele geklärt sind, können Organisations- und Personalentwicklung miteinander verknüpft und Mitarbeitende gezielt hierauf hin gefördert werden. Klare Ziele machen Entscheidungsprozesse, insbesondere bei der Verteilung personeller und finanzieller Ressourcen transparenter und berechenbarer. Sie wirken entlastend, indem sie Schwerpunktsetzungen fördern und ermöglichen weniger Gewichtiges zu erkennen und auszusondern. Damit geben sie manchem, der meint, er sei verpflichtet, alles gleich wichtig zu nehmen, erst den nötigen Freiraum, um den Gesamtzusammenhang seiner Arbeit sehen zu können. Dies kann die Identifikation mit kirchlichen Aufgaben erheblich steigern und so zu einer Verbesserung der Arbeitsergebnisse beitragen.

Die Badische Landeskirche hat das Führen mit Zielen seit 1996 in einem umfassenden Ansatz verfolgt. Er beinhaltet einen Leitsatzprozess, Orientierungsgespräche mit Zielvereinbarungen und Zielüberprüfungen, Verschiebung der Schwerpunkte der Visitation auf Planung, Bedarfserhebung und Zielorientierung und einen sogen. Kirchenkompass-Prozess, der die Verständigung über die Ziele kirchlicher Arbeit auf Ebene der Landeskirche organisiert.

Dieser Ansatz kann nicht einfach in anderen Gliedkirchen kopiert werden. Seine einzelnen Elemente enthalten aber nachahmenswerte Beispiele, wie man sich auf den verschiedenen kirchlichen Ebenen über Ziele verständigen kann. Hervorzuheben ist die auch in anderen Gliedkirchen praktizierte Verbindung von Zielvereinbarung und -überprüfung mit den jährlichen Personalentwicklungsgesprächen. Ebenso ist die Visitation mit ihren geistlichen Impulsen als Mittel der Zielorientierung und Planung besonders geeignet, weil sie beruflich wie ehrenamtlich in der Kirche Tätige erreicht und in ihrer Arbeit wahrnimmt, anerkennt und ausrichtet. Sie bietet Ansatzpunkte für Zielvereinbarungen mit der visitierten Gemeinde oder dem visitierten Kirchenkreis. Auch der innerkirchliche Finanzausgleich kann so gestaltet werden, dass die Verteilung kirchlicher Mittel mit Impulsen für inhaltliche Planungsprozesse und mit übergeordneten Planungszielen und mit Grundstandards für einzelne kirchliche Handlungsfelder verbunden wird. Einen solchen Ansatz verfolgt beispielsweise die Neuordnung des Finanzausgleichs in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers<sup>39</sup>

### **d) Wettbewerbe, Bonifizierungen**

Eine Möglichkeit, Ziele zu setzen und gute Leistungen anzuerkennen ist die vermehrte Ausschreibung von Wettbewerben, auch auf Kirchenkreis- oder Dekanatsebene. Einige Beispiele bisher sind der „Henning-Schröer-Förderpreis für verständliche Theologie“, der Webfish für die beste kirchliche Internetseite oder der Preis des GEP für fantasievolle, gelungene Spendenwerbung.

Wettbewerbe bieten die Möglichkeit mit überschaubarem Aufwand relativ kurzfristig besondere Ziele zu akzentuieren und bekannt zu machen. Sie geben durch den ausgesetzten Preis einzelnen Arbeitsbereichen einen Anreiz sich gerade diesem Ziel zu widmen. Durch

---

<sup>39</sup> Kirchengesetz über den Finanzausgleich in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers vom 13. 12. 2006, KABl. S.183.



öffentliche Ehrung werden gelungene Beispiele kirchlicher Arbeit in verwandten Arbeitsfeldern aber auch in der Öffentlichkeit bekannt gemacht. Diese Auszeichnung wird beruflich wie ehrenamtlich Tätigen gerecht. Der mit einem Preis verbundene „handfeste“ Vorteil kommt dem gesamten Arbeitsbereich zu Gute. Dabei muss es sich nicht zwingend um Geld handeln. Je genauer der Preis zu Team und Tätigkeitsbereich passt (z.B. ein Fest, eine Fortbildung, eine konkrete Unterstützung), um so attraktiver dürfte er sein.

Des weiteren könnte die Bonifizierung<sup>40</sup> von Einnahmen (z.B. Spenden) für bestimmte Zwecke einerseits das Interesse auf bestimmte Aufgaben lenken und andererseits als Anerkennung von Arbeitsergebnissen dienen.

### **e) Abbau motivationshemmender Regelungen und Praktiken**

Regelungen, die motivationshemmend wirken können, sollten mit System aufgespürt und mit Fantasie verändert werden, z.B. die Anrechnung gemeindlicher Einnahmen bei der Finanzzuweisung der Landeskirche, der kommentarlose Verfall von Urlaubstagen und Überstunden nach Ablauf des Urlaubsjahres und alles, was den Betroffenen das Gefühl gibt, ihre persönliche Anstrengung sei Vorgesetzten und Kirche völlig egal. Auch hier könnte eine „Aktion offenes Ohr“ einen Anstoß geben.

Dazu gehört an manchen Stellen auch die Erfahrung, dass „notorischen Nichtstuern“ keine Konsequenzen zuteil werden. Hier ist die unbeirrte Anwendung der vorhandenen dienstrechtlicher Handlungsmöglichkeiten einzufordern. Wo die einschlägigen Regelungen unklar formuliert sind, sollten deutliche Formulierungen gefunden werden. Auch wenn dies nur wenige Fälle betrifft, sollte wegen der weit reichenden negativen Ausstrahlung leistungsunwilliger Personen die Übernahme der Regelung des § 27 Abs. 3 Satz 3 BBesG<sup>41</sup> für den kirchlichen Bereich erwogen werden. Eine solche Übernahme ist aber nur sinnvoll, wenn auch die Bereitschaft besteht, sie anzuwenden.

### **f) planvolle Personalentwicklung**

Eine gezielte Personalentwicklung, mit deren Hilfe geeignete Kräfte für frei werdende Positionen mit besonderen Anforderungen planvoll ausgebildet und ausgewählt werden, signalisiert Leistungsträgerinnen und -trägern Entfaltungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, vermittelt berechenbare Perspektiven, hebt das Niveau kirchlicher Arbeit und ist geeignet, das Vertrauen in die Qualität kirchlicher Personalführung zu stärken.

#### **aa) unterschiedliche Dotierung der Pfarrstellen**

Eine unterschiedliche Dotierung der Pfarrstellen würde den unterschiedlichen Anforderungen Rechnung tragen und Pfarrerinnen und Pfarrern eine Möglichkeit zum beruflichen Aufstieg bieten, ohne die Einheitlichkeit der Pfarrbesoldung in Frage zu stellen. Daher sollte als erster Schritt zu einer systematischen Personalentwicklung das Anforderungsprofil sämtlicher Pfarr- und Kirchenbeamtenstellen, einschließlich der Leitungsstellen, beschrieben werden. Darauf basierend könnten neben „normalen“ Pfarrstellen nach A 13 Pfarrstellen mit besonderer Verantwortung und entsprechend höherer Dotierung ausgewiesen werden. Pfarrstellen, die von ihrer Inhaberin oder ihrem Inhaber ein besonderes Maß an Einsatz, Belastbarkeit und Verantwortung fordern, könnten mit einer Schwierigkeitszulage versehen werden. Pfarrstellen, die eine Zusatzausbildung erfordern, sollten nicht besser dotiert werden, falls sie aufgrund ihrer Eigenart weniger belastend als „normale“ Pfarrstellen sind.

#### **bb) objektive (Vor-)Auswahlverfahren**

---

<sup>40</sup> gemeint ist z.B. die Verdoppelung von Spenden für einen bestimmten Zweck

<sup>41</sup> „Wird festgestellt, dass die Leistung des Beamten oder Soldaten nicht den mit dem Amt verbundenen durchschnittlichen Anforderungen entspricht, verbleibt er in seiner bisherigen Stufe, bis seine Leistung ein Aufsteigen in die nächsthöhere Stufe rechtfertigt.“

Der Zugang zu höher dotierten Stellen darf ausschließlich nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung erfolgen. Das Besetzungsverfahren muss so gestaltet sein, dass (potentielle) Bewerberinnen und Bewerber ebenso wie im Arbeitsbereich Betroffene volles Vertrauen in die Objektivität der Beurteilung und die Qualität des Ergebnisses haben. Daher soll die Berufung auf eine Stelle mit höherer Dotierung vom erfolgreichen Durchlaufen eines geordneten und objektivierten Qualifizierungs- und Auswahlverfahrens abhängig sein.

Dies gilt auch für Leitungsstellen, die durch Wahl besetzt werden. Hier müsste ein Qualifizierungs- und Auswahlverfahren von den Kandidatinnen und Kandidaten absolviert werden, bevor sie dem Wahlgremium präsentiert werden. Auf diese Weise könnte sich ein Wahlgremium darauf verlassen, nur zwischen geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern auszuwählen, und sich auf die kirchenpolitische Richtungsentscheidung konzentrieren, die letztlich der Grund für die Besetzung eines Amtes durch Wahl ist. Dies Verfahren hätte den Vorteil, in Wahlverfahren weniger Bewerber zu „verbrennen“.

#### **cc) Leitungslehrgänge, „Exzellenzkurse“**

Die gründliche Erarbeitung von Stellen-Anforderungsprofilen kann zur Entwicklung hierauf wirklich gut passender Aus-, Fort- und Weiterbildungen, wie zum Beispiel der Entwicklung von Dekane- oder Kirchenleitungskursen genutzt werden. Wird das Absolvieren eines solchen Kurses mit dazu gehöriger Prüfung zur Voraussetzung für die Übernahme von Leitungsstellen gemacht, hätte dies den Vorteil wesentlich qualifizierterer Bewerberinnen und Bewerber und des Aufbaus einer für Leitungsaufgaben geeigneten Personalreserve, zu der zu gehören auch dann Ansehen verschafft, wenn man selbst kein Leitungsamt anstrebt.

Die Entwicklung weiterer „Exzellenzkurse“, wie zum Beispiel eines Predigt-Meisterkurses<sup>42</sup> könnte das Niveau in kirchlichen Kern-Handlungsfeldern heben. Wesentlich ist, dass Fortbildungen weniger interessegeleitet als bedarfsorientiert durchgeführt werden.

#### **dd) Fortbildungskonten**

Auch die Einrichtung von Fortbildungskonten kann die fachliche Qualität der Mitarbeiterschaft erhöhen. Denkbar ist, diesem Konto je Fortbildung eine bestimmte Punktzahl gut zu schreiben und jährlich das Erreichen einer bestimmten Punktzahl zur Pflicht zu machen.

Jedenfalls sollten Personalverantwortliche durch entsprechende Dateien einen Überblick über Ausbildung, Fortbildungen, Zusatzqualifikationen, Eignungen und Fähigkeiten aller Pfarerinnen und Pfarrer und Kirchenbeamtinnen und -beamten haben, um sie bei Besetzungsverfahren zu verwenden und erforderlichenfalls selbst zur Bewerbung einzuladen.

#### **ee) Studienbegleitung und Bewerberauswahl**

Das Niveau kirchlicher Arbeit und jede Personalentwicklung basiert auf der Qualität der am Anfang des Berufslebens eingestellten Bewerberinnen und Bewerber. Daher müssen Befähigung und Eignung bei Aufnahme in den kirchlichen Dienst außer Zweifel stehen. Zur Klärung können die üblichen Verfahren (Assessment, Potentialanalyse o.ä.) angewandt werden. Vor allem aber sollten die Kirchen die schon immer praktizierte Begleitung der Theologiestudierenden unter diesem Aspekt verstärken, zu einem methodisch durchdachten und konsequent angewandten Instrument ausbauen und für einen planmäßigen Transfer der hier gewonnenen Personalkennntnis in den Einstellungsprozess sorgen.

Erkenntnisse über den Entwicklungsstand der Studierenden sollten vor Aufnahme in das Vikariat - am besten in formalisierten Erhebungsbögen - vom Ausbildungs- an das Personalsreferat eines Landeskirchenamtes weiter gegeben werden. Besondere Fähigkeiten und Zusatzqualifikationen sollten bereits bei Dienstbeginn wahrgenommen, anerkannt und vermerkt - und bei späterer Gelegenheit genutzt werden.

---

<sup>42</sup> Das Predigerseminar Braunschweig bietet z.B. im Rahmen des Atelier Sprache e.V. eine Meisterklasse Predigt an vgl. <http://www.predigerseminar-braunschweig.de/>

Von besonderer Bedeutung ist auch eine an klaren Erwartungen orientierte intensive Begleitung während des Probendienstes, die frühzeitig die Möglichkeit eröffnet, zu Tage tretenden Defiziten durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen zu begegnen.

### **g) Anerkennungszuschüsse und andere Vorteile**

Der Vergabe von nicht ruhegehaltfähigen Leistungsprämien und -zulagen<sup>43</sup> zur Abgeltung von herausragenden besonderen Leistungen soll nach Auffassung des Bundesinnenministers künftig eine besondere Bedeutung zukommen. Auch im kirchlichen Bereich besteht teilweise der Wunsch, der Würdigung besonderer Einzelleistungen durch eine Geldzahlung Nachdruck zu verleihen.

Die Anwendung dieses Instruments müsste wohl bedacht und behutsam, unter Beachtung der Eigenheiten des kirchlichen Dienstes und seiner Dienstgemeinschaft und eingebettet in ein Gesamtkonzept anderer Maßnahmen der Rückmeldung und Wertschätzung geschehen. Zu berücksichtigen ist, dass es im kirchlichen Dienst bisher kein Wettbewerbsbewusstsein gibt. Wo sich Haupt-, Neben- und Ehrenamtliche gemeinsam im „Dienst des Weinbergs“ sehen, ist Wettbewerb um der Aufgabe willen, nicht aber um persönlicher Vorteile willen wünschenswert.

Auch ist nicht ausgeschlossen, dass gerade Personen, die sich aus persönlicher Überzeugung in besonderem Maße für eine bestimmte Sache einsetzen, durch eine persönliche Geldzahlung gekränkt würden. Daher sollten Leistungsprämien und -zulagen jedenfalls für den Pfarrdienst mit großer Zurückhaltung betrachtet werden. Für Kirchenbeamtinnen und -beamte in kirchlichen Schulen und Verwaltungen könnten sie, je nach konkreter Organisationskultur, grundsätzlich in Erwägung zu ziehen sein, vor allem dann, wenn das staatliche Recht des jeweiligen Bundeslandes solche Regelungen und entsprechende Mittel vorsieht. Kirchenbeamtinnen und -beamte könnten sonst in der öffentlichen Diskussion in den Verdacht geraten, nicht leistungsbereit oder -fähig zu sein. Allerdings müssen auch hier die Gefahren abgewogen werden, die das Institut für Wirtschafts- und Sozialethik für jede Form leistungsbezogener Bezahlungssysteme benannt hat, nämlich die Gefahren einer Beschädigung der Eigenmotivation (crowding out), der Umleitung sachbezogener auf katalogisierte Leistungsanreize (Bilanzeffekt) und der Vernachlässigung eines langfristigen und innovativen Engagements. Ferner muss jeweils geprüft werden, ob die Vergleichsgruppen für die Zuteilung von Leistungsprämien und -zulagen groß genug sind. Gerade in der kirchlichen Verwaltung sind in manchen Dienststellen nur wenige Kirchenbeamtinnen und -beamte tätig.

Wo einer Anerkennung durch einen greifbaren Vorteil Gewicht verliehen werden soll, sind in der Regel andere Mittel vorzuziehen. Für Mitarbeitende in Kirchengemeinden ist vor allem an die Gewährung besonderer Sach- und Projektzuschüsse zu denken, insbesondere wo Leistungen und Erfolge durch gemischte Teams von Haupt- und Ehrenamtlichen erzielt worden sind. Individuelle Vorteile als Leistungsanerkennung können in einer Anmeldung zu einer besonders guten Fortbildung, Verbesserung der dienstlichen Ausstattung oder auch in freier Zeit bestehen.

Die Vergabe von Anerkennungszuschüssen sollte in regelmäßiger, planvoller Weise erfolgen. Die Organisation alljährlicher Entscheidungen über solche Zuschüsse könnte sich im Wesentlichen an dem unter Ziffer 4 („Eckpunkte für die Einführung leistungsbezogener Bezahlungselemente“) Ausgeführten orientieren, wäre aber möglicherweise mit weniger Aufwand möglich, da weniger Streitpotential produziert wird.

---

<sup>43</sup> Gem. § 42a BBesG sind Leistungsprämien Einmalzahlungen von höchstens einem Anfangsgrundgehalt, Leistungszulagen befristete monatliche Zahlungen von höchstens jeweils 7 % des Anfangsgrundgehaltes. Insgesamt dürfen pro Jahr höchstens 15 % der Beamten eine Leistungsprämie oder -zulage erhalten.

## 7. Fazit

Die Dienstrechtliche Kommission spricht sich dafür aus, ein System funktionsäquivalenter, kirchengemäßer Maßnahmen zu besseren Wertschätzung und Rückmeldung zur Anwendung zu bringen, das Anerkennung, Förderung und Steuerung, also Organisations- und Personalentwicklung eng verzahnt und alle Arbeitsbereiche und Mitarbeitenden umfasst.

Ausrichtung und Qualität kirchlicher Leistungen wurden in der evangelischen Kirche schon immer überprüft und bei Stellenbesetzungen berücksichtigt. Die vorhandenen Instrumentarien der Visitation und Personalentwicklung gilt es so auszugestalten, dass sie nicht nur Kritik sondern auch Zielsteuerung und Bestätigung vermitteln und einen Personaleinsatz in Anerkennung vorhandener Fähigkeiten ermöglichen. Dies muss mit persönlicher Zuwendung, sorgfältig, konsequent und flächendeckend geschehen.

Die isolierte Anwendung leistungsbezogener Besoldungsinstrumente würde hingegen relativ unverbunden neben bereits vorhandenen Instrumentarien der Führung und Leitung stehen. Ihre Einführung würde eine Reihe von Fragen aufwerfen (vgl. Ziffer 5), die sich nach Überzeugung der Dienstrechtlichen Kommission nicht befriedigend beantworten lassen.

Die unter Ziffer 6 empfohlenen Elemente der Rückmeldung, Wertschätzung, Zielorientierung und Leistungssteigerung sind als kirchengemäße Antwort auf die Einführung leistungsbezogener Besoldungselemente im staatlichen öffentlichen Dienst zu einem schlüssigen Gesamtkonzept für alle Arbeitsbereiche und alle Mitarbeitenden zu verbinden. Es verknüpft Personal- und Organisationsentwicklung und enthält Elemente aus folgenden Bereichen:

- tätigkeitsbezogene Rückmeldungen in Visitationen, Personalentwicklungsgesprächen, Wettbewerben,
- funktionsbezogene Rückmeldungen in Fort- und Weiterbildungen,
- entwicklungsbezogene Rückmeldungen durch planvolle Personalentwicklung,
- geldwerte Rückmeldungen durch unterschiedliche Dotierung von Stellen, Anerkennungszuschüsse und - in engem Rahmen - Leistungsprämien und -zulagen.

Die konkreten Schritte zur Ein- und Durchführung werden sich in den Gliedkirchen je nach „Ausbaustufe“ vorhandener Instrumente unterscheiden. Sie betreffen insbesondere

- gezielte Personalentwicklung
  - durch Beschreibung und Bewertung von Stellen,
  - objektive (Vor-)Auswahlverfahren,
  - Lehrgänge für künftige Führungskräfte,
  - Fortbildungskonten,
- Fortentwicklung der Visitation, indem Planung, Bedarfserhebung, Zielabsprache und -überprüfung wesentliche Bedeutung darin erhalten,
- Personalentwicklungsgespräche mit Zielvereinbarung und -überprüfung,
- „Aktion offenes Ohr“ für enttäuschte Mitarbeitende, Verbesserungsvorschläge und Abbau motivationshemmender Regelungen und -praktiken,
- Wettbewerbe, Bonifizierungen vor allem auf der mittleren Ebene,
- Einführung eines regelmäßigen Verfahrens zur Vergabe von Anerkennungszuschüssen.

Auch wenn es in manchen Gliedkirchen nicht möglich sein wird, alle Elemente gleichzeitig einzuführen, ist es wesentlich, das Konzept als ganzes zu beschließen, damit der Gesamtzusammenhang präsent ist. Die Umsetzung ist mit deutlichem Bezug auf das Gesamtkonzept, mit Entschiedenheit und unter Nutzung der Vorbildfunktion kirchenleitender Stellen anzugehen.