

## Eine attraktive Arbeitgeberin?

### Drei Stellschrauben für Employer Branding in der Kirche

*In der Zukunft ist angesichts der demografischen Situation (Arbeits- und Fachkräftemangel) für die Gewinnung genügend geeigneter Personals die Attraktivität als Arbeitgeber ein entscheidender Faktor, wenn um weniger werdende Personen als potenzielle Mitarbeiter:innen konkurriert wird. Der Arbeitgebermarkt wird immer mehr zum Bewerbermarkt. Wie stellt sich die katholische Kirche als Marke in diesem Kontext des Employer Branding derzeit dar?*

#### 1. Katholische Kirche – ein Leading Employer?

Vor Kurzem erreichte meine Kollegin in der Tandem-Leitung des Bereichs Pastoralentwicklung im Bistum Essen eine verheißungsvolle Mail mit dem Betreff „Herzlichen Glückwunsch zur Premiere: Ihre erstmalige Auszeichnung als LEADING EMPLOYER“. Ausgezeichnet wurde nicht die Kollegin – verdient hätte sie es –, sondern das Bischöfliche Generalvikariat Essen. Die bischöfliche Verwaltung gehöre, so das Anschreiben, „zum TOP 1 % aller Arbeitgebenden in Deutschland 2025“. Mit stolzeschwellter Brust kann man wenige Zeilen später lesen, durch die Zertifizierung nun Teil eines illustren Kreises anderer honorierter Organisationen wie die Deutsche Telekom, IKEA und Motel One zu sein – und das, ohne sich jemals aktiv beworben zu haben oder befragt worden zu sein. Die Frage, warum und auf welcher Basis das Bischöfliche Generalvikariat dann überhaupt zertifiziert worden ist, findet aber schnell eine Antwort:

Mithilfe einer einzigartigen Metaanalyse suchte das Institute of Research & Data Aggregation GmbH, das das Gütesiegel verleiht, unter 350.000 Firmen nach den besten Arbeitgebenden in Deutschland und weltweit. Versprochen wird eine maximal unabhängige und evidenzbasierte Studie, indem über 300 Daten- und Informationsquellen, darunter „Elemente wie Kultur und Werte, Recruiting Performance, Diversität, Reputation, Führung oder ESG“ in die Analyse einfließen. Das erklärte Ziel der Firma mit Sitz in Hamburg: „Klarheit in den Dschungel der Arbeitgebendenstudien und -siegel“ bringen, so das Mission-Statement auf der Homepage, und daran mitwirken, dass die Ausgezeichneten auch noch morgen und übermorgen zum TOP 1 % der Arbeitgebenden zählen. Kurzum: Studie und Auszeichnung versprechen einen neuen Standard im Employer Branding – also im Prozess des Aufbaus einer attraktiven Arbeitgebermarke. Wie sich das Versprechen einlösen lässt, verbirgt sich in Gestalt des sog. Auszeichnungspakets inkl. Insights, konkreten Handlungsempfehlungen und physischen Marketing-Tools dann hinter einer Paywall. Wenn das Zertifikat allein also nicht reicht, kann für einen nicht unbedeutenden Betrag in das dazugehörige Reporting- und Marketing-System investieren.

Was die Validität der Metaanalyse betrifft, erlaube ich mir hier kein Urteil. Wir haben das Auszeichnungspaket nicht erworben und darum auch keinen Einblick in die verheißenen Entdeckungen. Was allerdings den Wirklichkeitsbezug der Auszeichnung angeht, wird jede:r aufmerksame Beobachter:in berechnete Zweifel haben dürfen. Denn um die Arbeitgebermarke der katholischen Kirche ist es, im Gesamten betrachtet, nicht gut bestellt. Das zeigt schon ein kursorischer Abgleich von zwei der genannten Elemente der Metaanalyse (Recruiting Performance und Reputation) mit der Realität:

(1) Unter dem Stichwort ‚Recruiting Performance‘ kommt rasch die gegenwärtige Krise der Zukunft pastoraler Berufe in den Sinn. Folgt man der Personalstatistik der Deutschen Bischofskonferenz, hat die Zahl der Lai:innen im pastoralen Dienst (Gemeinde- und Pastoralassistent:innen/-referent:innen) bis in die Mitte der 2010er Jahre zugenommen, ist seitdem aber rückläufig (2023: 7.076). Und allein von 2003 bis 2023 hat sich die Anzahl der katholischen Welt- und Ordenspriester im aktiven Dienst in Deutschland von 11.728 auf 7.593, also um etwa 35 % verringert. Kritisch ist auch die Nachwuchssituation. Das zeigt sich beispielhaft an der Entwicklung des Vollstudienganges Katholische Theologie: Haben sich im Wintersemester 2004/2005 insgesamt 2.839 Personen für die Aufnahme einer Form des Studienfaches Katholische Theologie entschieden, sind es 2021/2022 nur noch 1.533. Schaut man auf die Studienabschlüsse, offenbart sich in den letzten 20 Jahren ein drastischer Rückgang insbesondere an Abschlüssen im Vollstudium der Katholischen Theologie. Das sind besorgniserregende Daten für die TOP 1 %, wenngleich die reine Personalquantität nicht der alleinige Maßstab für die ‚Recruiting Performance‘ sein kann. Einzubeziehen sind sicher auch weichere Kriterien wie die Güte der Qualifikationen, die Passung von organisationaler Anforderung und individueller Kompetenz sowie die zugelassene Vielfalt der Geschlechter, Ethnien oder sexuellen Orientierungen (Diversität). Um den Match von Aufgabe und Fähigkeit geht es weiter unten. Die anderen, nicht weniger wichtigen Kriterien können hier nur benannt werden.



Dr. Björn Szymanowski befasste sich in seiner Zeit am Zentrum für Angewandte Pastoralforschung (zap) in Bochum u. a. mit den Forschungsschwerpunkten Kirchenentwicklung, Management, Qualität und Dienstleistung. Seit 2021 Leiter des dortigen „Kompetenzzentrums Führung in Kirche und kirchlichen Einrichtungen“ und Direktor der zap-academy. Seit 2024 ist er Bereichsleiter Pastoralentwicklung im Bistum Essen.

(2) Dass die Reputation der katholischen Kirche in Deutschland in den letzten Jahren und Jahrzehnten erheblich gelitten hat, ist kein Geheimnis. Die katholische Kirche ist eine Institution, die sexualisierte Gewalt und Machtmissbrauch vielfach nicht nur nicht verhindert, sondern auch systemisch begünstigt hat. Die

6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU) hat daher eindrücklich gezeigt: Das Vertrauen in die Institution katholische Kirche rangiert im Vergleich mit anderen gesellschaftlichen Akteur:innen auf den hintersten Rängen. Das hat auch Einfluss auf diejenigen, die in und für Kirche arbeiten. Denn das schlechte Image, das zeigt etwa die sog. Gemeindereferent:innen-Studie von 2023, ist ein wesentlicher Unzufriedenheits- und Frustrationsfaktor (unter anderen), der bei pastoralen Mitarbeitenden (und ehrenamtlich Engagierten!) regelmäßig zu Rechtfertigungsdruck führt (vgl. Feeser-Lichterfeld u. a. 2023, 37). Die negative Reputation der katholischen Kirche hat auch unmittelbaren Einfluss auf die Entscheidung junger Männer, Priester zu werden. Sie ist der zap-Priesterstudie zufolge der zweithäufigste Grund des Zögerns (vgl. Sellmann 2024, 41 und auch den [Beitrag von Nikita Katsuba](#) in dieser Ausgabe.

Schon diese beiden Schlaglichter zeigen, dass die Kirche in Sachen Arbeitgeberattraktivität durchaus Nachholbedarf hat. Das bedeutet indes nicht, dass man in der katholischen Kirche oder im Bischöflichen Generalvikariat des Bistums Essen nicht mit Herzblut und (selbst-)wirksam arbeiten kann. Ich tue das Erste und hoffe auf das Zweite. Es gehört allerdings schon eine ordentliche Portion Optimismus dazu, gleich vom TOP 1 % zu sprechen.

Und dennoch: Es ist das Verdienst der Auszeichnung „LEADING EMPLOYER“, die Aufmerksamkeit präzise auf die Frage zu lenken, wie die Kirche zu einer attraktiv(er)en Arbeitgeberin werden und talentierte Menschen dafür gewinnen kann, sich in ihr beruflich (und ehrenamtlich) zu engagieren. Dass wir als Kirche kleiner werden, ist angesichts des gesellschaftlichen Wandels des Religiösen unumgänglich. Darin stimmen alle seriösen Zeitgenoss:innen überein. Aber gerade eine kleiner werdende Kirche muss sich, wenn es ihr mit ihrer Sendung in der Welt von heute ernst ist, Wege erkunden, wie sie auch künftig handlungsfähig bleibt. Der Blick auf die eigene Attraktivität als Arbeitgeberin ist eine Facette dieser Erkundung. Bevor ich daher drei ausgewählte Stellschrauben in Sachen Employer Branding thematisiere, skizziere ich in aller Kürze das dahinterliegende Konzept.

## **2. Employer Branding – ein kleiner Exkurs**

Employer Branding bezeichnet, auf den Punkt gebracht, den strategischen Prozess, mit dem Organisationen sich als attraktive Arbeitgebende sowohl intern als auch extern positionieren. Ziel ist es, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, bestehende Mitarbeitende langfristig zu binden und sich im Wettbewerb um Talente positiv abzuheben. Dabei geht es nicht nur darum, die Organisation nach außen als wünschenswerten Arbeitsplatz darzustellen, sondern auch intern die Rahmenbedingungen für gutes und gelingendes Arbeiten zu fördern.

Wesentlicher Orientierungspunkt ist dabei die Arbeitgebendenmarke (Employer Brand), die zwei Facetten umfasst: Auf der einen Seite ist es Aufgabe des Employer Branding, das sog. Markenbild der arbeitgebenden Organisation nach außen aufzubauen und zu pflegen – also in Richtung der potenziellen Arbeitnehmenden (z. B. Studierende oder mögliche Quereinsteiger:innen) im Speziellen und der Öffentlichkeit im Allgemeinen. Auf der anderen Seite gilt es, nach innen die sog. Markenidentität, d. h. die Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu gestalten. Beide Facetten korrespondieren miteinander, weisen aber jeweils eigene Gestaltungsparameter auf: Während beim Markenbild üblicherweise die Nutzung von Social Media, Bewertungsplattformen oder die Präsenz etwa bei Jobmessen im Fokus steht, geht es bei der Arbeit an der Markenidentität auch um die wahrgenommenen harten (z. B. Größe des eigenen Verantwortungsbereichs) und weichen (z. B. Organisationskultur) Konditionen, unter denen Mitarbeitende ihren Weg in die Organisation finden und in ihr tätig sind. Dadurch wird deutlich: Employer Branding ist mehr als reines Personalmarketing. Es fordert viel umfassender eben auch Prozesse der Identitäts- und Organisationsentwicklung.

## **3. Drei ausgewählte Stellschrauben eines kirchlichen Employer Branding**

Es wäre vermessen, hier mit der Behauptung anzutreten, den großen Wurf in Sachen kirchliches Employer Branding vorzulegen. Das ist nicht nur aufgrund des begrenzten Platzes unmöglich, sondern auch, weil viele kluge Köpfe in kirchlichen Personalbereichen Lösungsansätze für diese Herausforderung suchen, die hier gar nicht bedacht werden können. Ich möchte mich hier darauf begrenzen, drei Stellschrauben zu benennen und mit Kontext zu füllen, die mir aus meiner beruflichen Beschäftigung besonders dringend erscheinen. Diese Stellschrauben nenne ich in technischer Diktion: Markenpositionierung, Job-Design und Personalentwicklung.

### **(1) Markenpositionierung: Die katholische Kirche als Partnerin gesellschaftlicher Gemeinwohlförderung positionieren**

Fraglos ist: Die Leugnung der Faktizität und systemischen Bedingtheit von sexualisierter Gewalt und Machtmissbrauch in der katholischen Kirche wird weder den Opfern der Gewalt noch den daraus auszuleitenden Reformaufträgen gerecht. Die Kirche besteht aber auch aus Organisationen, die (nach wie vor!) in erheblichem Maße dazu beitragen, junge Menschen zu bilden, Notlagen zu lindern oder einen expliziten Raum für die Artikulation von Sinn und Bedeutsamkeit zu öffnen. Aus eigenem Erleben darf ich berichten: Wenn ich auf meinem

Weg vom Bahnhof die Kettwiger Straße, die zentrale Einkaufsstraße in der Essener Innenstadt, quere und die Pforte des Bischöflichen Generalvikariats passiere, erfasst mich regelmäßig ein Gefühl biografischer Plausibilität, weil uns als Kirche die Menschen, die mir auf dem Weg begegnet sind – darunter viele in herausfordernden sozialen Lebenslagen – nicht egal sind. Im Gegenteil: Nicht alles, aber vieles von dem, was wir tun, zahlt darauf ein, dass menschliches Leben in unserer Gesellschaft besser gelingen und stimmiger geführt werden kann. Aber auch abstrahiert von diesem persönlichen Empfinden lässt sich mit der Stichhaltigkeit zahlreicher soziologischer Befunde und Erfahrungen belegen, dass unsere Gesellschaft z. B. in kultureller, wohlfahrtlicher, psychosozialer und pädagogischer Hinsicht ohne die Anstrengungen der haupt- und ehrenamtlich Engagierten beider Kirchen ganz sicher deutlich ärmer wäre. Parallel zeigen Arbeitsmarktanalysen, dass Faktoren wie Sinnstiftung zunehmend entscheidend für die Wahl eines Arbeitgebenden sind.

Übersetzt in die Terminologie des Employer Branding lautet die Herausforderung, diese Perspektive sinnstiftender und gemeinwohlförderlicher Arbeit in der Kirche wirksam in die Positionierung als Arbeitgeberin einzutragen. Das gelingt einigen Organisationen wie etwa der Caritas oder den Schulen in kirchlicher Trägerschaft, die weniger unter dem Reputationsverlust leiden, schon mit Blick auf ihr nach außen hin verständlicheres Aufgabenprofil freilich leichter. Ich erinnere nur an den markigen Claim „Ritter und Retter“ der Kampagne zur Verbandskultur der Malteser im Erzbistum Paderborn. Der sog. verfassten Kirche fällt diese positive Positionierung in der Öffentlichkeit und in die eigenen Reihen hinein häufig schwerer, sie wird teils sogar nur recht verhalten oder gar nicht bedient. Grund dafür ist neben der erwähnten Reputationskrise auch der mitunter schlechte Zustand der internen Markenidentität, spricht doch die sicher bekannte Aussage „Ich habe eine berufliche und eine private Meinung zur Kirche – welche möchtest Du hören?“ Bände über die Wahrnehmung der Arbeitgeberin Kirche. Der Teufelskreis ist so vorprogrammiert: Nach außen hin bleiben allein der vielfach bemängelte Umgang mit sexualisierter Gewalt und andere Skandale meinungsbildend, nach innen hin wirkt die (in einigen Fällen ja durchaus nachvollziehbare) kritische Haltung nicht selten ansteckend.

Die Aufgabe lautet, eine Arbeitgebermarke zu entwickeln, die nach innen wie außen glaubwürdig und anschlussfähig ist. Es geht nicht nur darum, Defizite ehrlich zu benennen, sondern zugleich konsequent an einer positiven Positionierung zu arbeiten. Das heißt vor allem, dass Kirche ihre gesellschaftlich wertvollen Tätigkeiten – von Bildung über Soziales bis hin zur Seelsorge – selbstbewusster und mutiger sichtbar machen und damit die Sinnhaftigkeit kirchlicher Arbeit betonen muss. Es geht – anders gewendet – um die gelungene Antwort auf die Frage: Wofür sind wir da und wie machen wir uns für andere nützlich?

## **(2) Job-Design: Räume und Arbeitsbedingungen für alternatives Kirche-Sein schaffen und zulassen**

Die Bemühungen hinsichtlich der skizzierten ausgewogeneren Positionierung unterliegen natürlich einer Regel: Das externe Markenbild darf nicht im Widerspruch zur erlebten Realität stehen und die interne Markenidentität kann nicht gegen die Erfahrung der in Kirche Arbeitenden und Engagierten behauptet werden. Das bedeutet im Umkehrschluss: Damit die Kirche zu einer attraktiv(er)en Arbeitgeberin werden und talentierte Menschen dafür gewinnen kann, sich in ihr beruflich und ehrenamtlich zu engagieren, muss sich an der gegenwärtigen Form des Arbeitens und Engagierens in Kirche tatsächlich etwas ändern. Die aktuelle Lage ist ganz sicher nicht nur ein Image-Problem. So sind viele der klassischen Handlungsfelder von Kirche heute für die gesellschaftliche Mehrheit kulturell und ästhetisch nicht mehr anschlussfähig. Sie sind nicht überflüssig, wohl aber ergänzungsbedürftig. Die bereits erwähnte Gemeindereferent:innen-Studie spiegelt diesen Befund. So artikulieren viele Vertreter:innen des Berufsstandes den Wunsch nach einer Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums, einer größeren Bereitschaft zum Ausprobieren neuer Wege und einer Reduzierung des vermeintlich erwarteten pastoralen Standardprogramms (vgl. Feeser-Lichterfeld u. a. 2023, 113 f.).

Hier greift die Notwendigkeit, im Rahmen des Employer Branding auch die Arbeitsfelder und Aufgaben so zu gestalten, dass sie den veränderten Anforderungen bestehender wie potenzieller Mitarbeitender gerecht werden und auf die sich wandelnden gesellschaftlichen Bedarfe hin leistungsfähig sind. Dieses Job-Design umfasst auch, alternative pastorale Handlungsweisen jenseits des bekannten Gemeindemodells zu erschließen und von diesen veränderten Logiken des Kirche-Seins her das Arbeiten in Kirche zu gestalten. Dieser Wandel, soll er gelingen, ist anspruchsvoll und wird vieles auf den Kopf stellen müssen. Dazu gehört die Bereitschaft, Dinge zu lassen, um Raum für anderes zu schaffen – *kill your darlings*. Ganz konkret lässt sich fragen: Wie viel Zeit kann und soll in die Arbeit in alternativen pastoralen Handlungsfeldern fließen? Was kann man nach reiflicher Abwägung guten Gewissens lassen? Und: Wie kommen Kompetenzen punktgenau zur Geltung? Das führt uns zur dritten und hier letzten Stellschraube.

## **(3) Personalentwicklung: Neue Rollenkompetenzen profilieren und Rollenträger:innen empowern**

Wer heute ambitioniert in der Kirche arbeitet oder arbeiten möchte, erwartet klare Aufgabenprofile, eine gezielte Förderung individueller Stärken und eine Arbeitskultur, die Eigenverantwortung und Teamarbeit ermöglicht. Die klassische pastorale Stellenbewirtschaftung hat über Jahrzehnte hinweg das Bild der beruflichen Allrounder

geprägt. Diese Logik stößt angesichts der kirchlichen Herausforderungen und Transformationsbedarfe an ihre Grenzen. Neben den weitreichenden Veränderungen der Einsatzorte (z. B. immer größere Pfarreien) sind die Anforderungen an pastorale Berufe insgesamt gestiegen – sowohl in Bezug auf inhaltliche Expertisen als auch auf methodische und kommunikative Fähigkeiten (z. B. im Innovations- oder Event-Management).

Das bedeutet: Die Zeit der Generalist:innen, die in allen Bereichen alles ein bisschen können müssen, neigt sich dem Ende zu. Heute wird es immer wichtiger, Rollenprofile zu entwickeln, die sich in multiprofessionellen Teams gegenseitig ergänzen und durch ihre Spezialisierung bereichern. Statt einer vorrangigen Orientierung an Berufsständen wie Priester, Diakone, Pastoral- und Gemeindeferent:innen braucht es künftig also eine gezielte Förderung von spezialisierten Rollenkompetenzen etwa in Trauerbegleitung, Sozialarbeit, Kulturmanagement, Glaubenskommunikation, Netzwerkmanagement, Fundraising oder Führung – um nur einige zu nennen. Diese Diversität eröffnet nicht nur neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, sondern macht die Kirche als Arbeitgeberin potenziell auch für Menschen aus anderen Berufsfeldern und soziodemografischen Herkunftsmustern attraktiv (vgl. Szymanowski 2025).

Voraussetzung dafür ist aber auch, dass die Rollenträger:innen ihre Kompetenzen auch zum Einsatz bringen können. Sie müssen dürfen, was sie können. Ich bin davon überzeugt: Die allermeisten Menschen wollen wirksam sein, eigene Ideen einbringen und Verantwortung für ihren Arbeitsbereich übernehmen. Sie wollen einen Beitrag leisten, der einen Unterschied macht. Das wird aber in der Regel dort unterlaufen, wo Menschen nicht oder nur selten die Gelegenheit erhalten, ihre Arbeit an ihren Stärken und Talenten zu orientieren. Neben klar definierten Rollen, flexibleren Zugangswegen und einem verlässlichen Talentmanagement braucht es daher vor allem echte Gestaltungsspielräume. Hier schließt sich der Kreis zum Job-Design und erweist sich wieder einmal: Personal- und Kirchenentwicklung sind zwei Seiten derselben Medaille.

Mit Markenpositionierung, Job-Design und Personalentwicklung sind drei Stellschrauben benannt, die dazu beitragen können, die Attraktivität der Kirche als Arbeitgeberin zu steigern. Sie decken nicht alles ab – und sicherlich fallen beim Lesen weitere Stellschrauben ein. Genau das ist gewollt. Doch die Kernbotschaft bleibt: Die Kirche kann eine attraktive Arbeitgeberin sein – aber nur, wenn sie aktiv an ihrem Auftritt arbeitet, echten Wandel wagt und Kompetenzen Raum gibt. Will sagen: Employer Branding ist kein Titel, den man verliehen bekommt, sondern eine Aufgabe, die es anzugehen gilt.

---

## Literatur

Feeser-Lichterfeld, Ulrich u. a. (Hrsg.), Gemeindeferent:in. Kompetenzen und Potenziale eines unterschätzten Berufs. Eine Studie zu Berufsbild und kirchlich-pastoraler Transformation, Würzburg 2023.

Sellmann, Matthias/Katsuba, Nikita (Hg.), Wer wird Priester? Ergebnisse einer Studie zur Soziodemografie und Motivation der Priesterkandidaten in Deutschland (im Auftrag der DBK), Würzburg 2024.

Szymanowski, Björn, Von der Berufsgruppe zur professionellen Rollenkompetenz. Personalstrategischer Aufwind für kirchlichen Wandel, in: Andree Burke/Andreas Henkelmann (Hg.), Laienberufe in der Pastoral: Krise, Transformationen und Neuformatierungen in der katholischen Kirche, Stuttgart 2025, 157–173.