



# **P E R S O N A L B E R I C H T**

zu Tagesordnungspunkt 2  
der siebten Tagung der 13. Landessynode  
vom 9. bis 11. Mai 2019  
in Hofgeismar

von Prälat Bernd Böttner und Vizepräsident Dr. Volker Knöppel

## Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkung.....	2
2. Aktuelle Situation.....	5
2.1. Pfarrerinnen und Pfarrer.....	6
2.2. Mitarbeitende.....	11
3. Gemeinsame Herausforderungen, Ziele und Maßnahmen	
3.1. Demografischer Wandel.....	19
3.2. Renten- und Ruhestandseintritte .....	21
3.3. Nachwuchsgewinnung.....	23
3.4. Attraktiver und verlässlicher Arbeitgeber.....	25
3.5. Umgang mit dem Thema „Sexualisierte Gewalt“.....	26
4. Multiprofessionelle Zusammenarbeit als Querschnittsaufgabe.....	28
5. Ausblick.....	30
6. Anhang.....	32

## 1. Vorbemerkung

5 „Ab dem 1. Januar 2017 soll die Personalentwicklungsplanung für Pfarrerinnen und  
Pfarrer und für die weiteren Mitarbeitenden in der Landeskirche in einem  
Ratsausschuss beraten werden. Ziel soll sein, die Anforderungsprofile der  
10 kirchlichen Berufe auf der Grundlage der Aufgabenkritik weiter zu entwickeln. (...) In Folge ist ein regelmäßiger Tagesordnungspunkt „Personalberichterstattung“ ab  
der Frühjahrstagung der Landessynode in 2019 einzuführen, der sowohl  
Pfarrerinnen und Pfarrer als auch Mitarbeitende umfasst.“

10 Diesem Beschluss der Landessynode folgend hat der Rat der Landeskirche bereits  
vor zwei Jahren den Personalausschuss berufen. Der Intention dieses Beschlusses  
folgend hat sich der Personalausschuss dafür entscheiden, die Planungen  
15 bezüglich der Pfarrerinnen und Pfarrer sowie der Mitarbeitenden grundsätzlich  
gemeinsam zu beraten und bei Bedarf projektbezogene Unterausschüsse und  
Arbeitsgruppen zu bilden.

20 Mit diesen ersten Schritten auf dem Weg zu einer integralen Personalplanung und  
Personalpolitik in unserer Landeskirche wurde eine Übergangsphase eingeleitet an  
deren Endpunkt ein gemeinsames Personaldezernat stehen wird. Schon vor 40  
Jahren forderte die Kirchenkonferenz der Evangelischen Kirche in Deutschland die  
Landeskirchen auf, „im Ausbildungsbereich über aufgaben-orientierte Berufsprofile  
25 für alle kirchlichen Mitarbeiter zu beraten und die Voraussetzung für  
funktionsbezogene Personalentwicklungspläne („Quotierung“) und entsprechende  
Folgerungen im Ausbildungsbereich zu schaffen“ sowie „ein  
Personalplanungsmodell für alle kirchlichen Mitarbeiter zu entwickeln“. <sup>1</sup> Auch wenn  
die Ausgangsvoraussetzungen für diese Empfehlungen ganz andere gewesen sind  
als die Herausforderungen, vor denen wir mit unserer aktuellen Personalpolitik  
30 stehen, sind die damals formulierten Aufgaben immer noch aktuell. Die Beschlüsse  
der Landessynode vom November 2015 weisen in eine ganz ähnliche Richtung.

35 So legen wir heute der Landessynode den ersten gemeinsamen Personalbericht  
vor, der Auskunft über die wesentlichen Entwicklungen der Personalpolitik in  
unserer Landeskirche geben soll. Sie sind es als Landessynodale gewohnt, dass  
an dieser Stelle der Prälat über die Entwicklungen und Planungen zum Pfarrdienst  
Bericht erstattet. Diese Informationen werden Sie weiterhin erhalten, jedoch stellen  
wir diese Informationen in einen Zusammenhang mit der Darstellung der  
40 Entwicklungen und Planungsvorhaben für alle Mitarbeitenden, die „durch Wort und  
Tat am Verkündigungsauftrag der Kirche“ im Rahmen der Dienstgemeinschaft aller  
kirchlichen Beschäftigten mitwirken. Dieser erste gemeinsame Personalbericht soll  
daher eine Gesamtschau auf die Situation für alle kirchlichen Beschäftigten  
ermöglichen und Entwicklungslinien aufzeigen, die für alle Berufsgruppen in  
unserer Kirche und auf allen Ebenen der Anstellungsträgerschaft entscheidend

---

<sup>1</sup> Empfehlungen der Kirchenkonferenz der EKD zur Personalentwicklungsplanung vom 07.12.1978

sind. In Kirchengemeinden und Gesamt- und Zweckverbänden stellen sich die gleichen Herausforderungen für die Zukunft wie auf der Ebene der Kirchenkreise oder der Landeskirche: Wie gelingt es uns Menschen für einen Dienst in unserer Kirche zu gewinnen und zu halten? Wie müssen Arbeitsbedingungen gestaltet sein, dass die kirchlichen Beschäftigten „gut, gerne und wohlbehalten arbeiten“<sup>2</sup> können? Und wie gelingt es uns, den Abbau von Stellen im Prozess 2026 so zu gestalten, dass wir unter den gegebenen Bedingungen zu einer inhaltlichen und strukturellen Neuaufstellung der Arbeit kommen und gleichzeitig in einem fairen Prozess die Belange der Mitarbeitenden und die Notwendigkeiten der Dienstgeber in einen Ausgleich gebracht werden können? Und wie können wir unsere kirchliche Arbeit so gestalten, dass sie auch für die vielen ehrenamtlich Engagierten attraktiv bleibt und sie im Miteinander mit den Hauptamtlichen unsere Kirche weiterhin aufbauen und weiter entwickeln – GERADE JETZT!

Die Überlegungen zur interprofessionellen Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen, aber auch zu deren Profilierung machen ebenfalls eine gemeinsame Betrachtung aller kirchlichen Mitarbeitenden erforderlich.

Die Verwaltungsassistenzen haben ihre Arbeit in den Kooperationsräumen aufgenommen oder stehen unmittelbar vor dem Start. An dieser neuen Gruppe von Mitarbeitenden wollen wir beispielhaft aufzeigen, wie sich die Zusammenarbeit über die Grenzen der einzelnen Berufe gestalten kann und wie sich auf der Grundlage von Aufgabenkritik Anforderungsprofile einzelner Berufsgruppen entwickeln und weiterentwickeln lassen. Hier wird die Zusammenschau den Entwicklungen aller Personalstellen wichtige Anhaltspunkte liefern.

Insgesamt wird es in der gemeinsamen Personalberichterstattung vorrangig um die Mitarbeiterstellen gehen, die direkt der Planung und Steuerung der Landeskirche unterliegen. Neben den Pfarrstellen sind dies vor allem Mitarbeitendenstellen, die in direkter Trägerschaft der Landeskirche geführt werden und die Stellen der Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamten. Im Rahmen einer Gesamtbetrachtung der Arbeit auf allen Ebenen der Landeskirche sollen auch die Personalstellen der anderen Anstellungsträger innerhalb der verfassten Kirche in die Darstellung einbezogen werden. Der Beschluss der Landessynode spricht hier richtigerweise von Mitarbeitenden „in der Landeskirche“. Sie unterliegen im Rahmen der Finanzpolitik (Personalzuweisung etc.) der indirekten Planung und Steuerung durch die Landeskirche bzw. der Landessynode. Aus diesem Grund sind Überlegungen zur Personalausstattung und der Profilierung bestimmter Arbeitsbereiche in Kirchenkreisen und Kirchengemeinden in diesem Bericht unerlässlich.

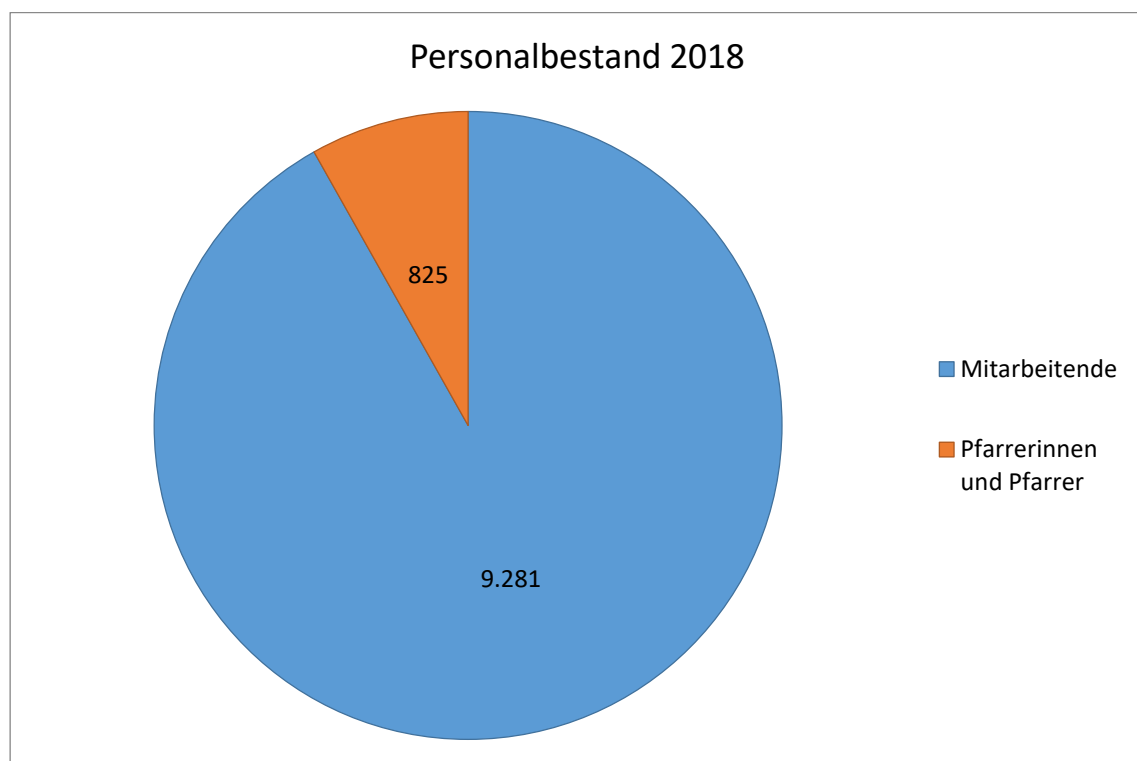
---

<sup>2</sup> Unter dieser Überschrift steht die Einführung der Dienstbeschreibungen im Gemeindepfarramt in unserer Landeskirche.

## 2. Aktuelle Situation

5 Für diesen ersten gemeinsamen Personalbericht gibt es kein Vorbild. In den  
bisherigen Personalberichten der Prälatischen und Prälaten wurden die  
Entwicklungen bezüglich der Pfarrstellen aufgezeigt. Die Mitarbeitenden kamen  
regelmäßig nicht vor. Dies ändern wir mit diesem Personalbericht und lenken den  
Blick auf alle Menschen die in einem Arbeits- oder Dienstverhältnis innerhalb  
10 unserer Landeskirche stehen. Die Entwicklung der Pfarr- und Mitarbeitenden-  
stellen wird weiterhin im Stellenplan dargestellt und wird auch dort zu diskutieren  
sein.

Es soll deutlich werden, dass wir mit jeder personalpolitischen Entscheidung den  
Dienst von Pfarrerinnen und Pfarrern sowie von Mitarbeitenden verändern.  
Gleichzeitig reagieren wir auf Veränderungen bei den Menschen, die in unserer  
15 Kirche Dienst tun, und passen unsere Personalpolitik entsprechend an. Ziel ist es,  
unsere Kirche als attraktive Arbeitgeberin fortzuentwickeln, indem wir  
Arbeitsbedingungen gestalten, die in einem fairen Prozess die Erfordernisse der  
Arbeit und die Bedürfnisse der Beschäftigten in Einklang bringen. Dabei spielen  
demografische Entwicklungen ebenso eine Rolle wie unser Bestreben,  
20 familienfreundliche Bedingungen für unsere Beschäftigten zu schaffen und zu  
verbessern. Aus diesem Grunde ist es unerlässlich, zu wissen, welche Menschen  
für unsere Kirche in welchen Arbeitsgebieten tätig sind.



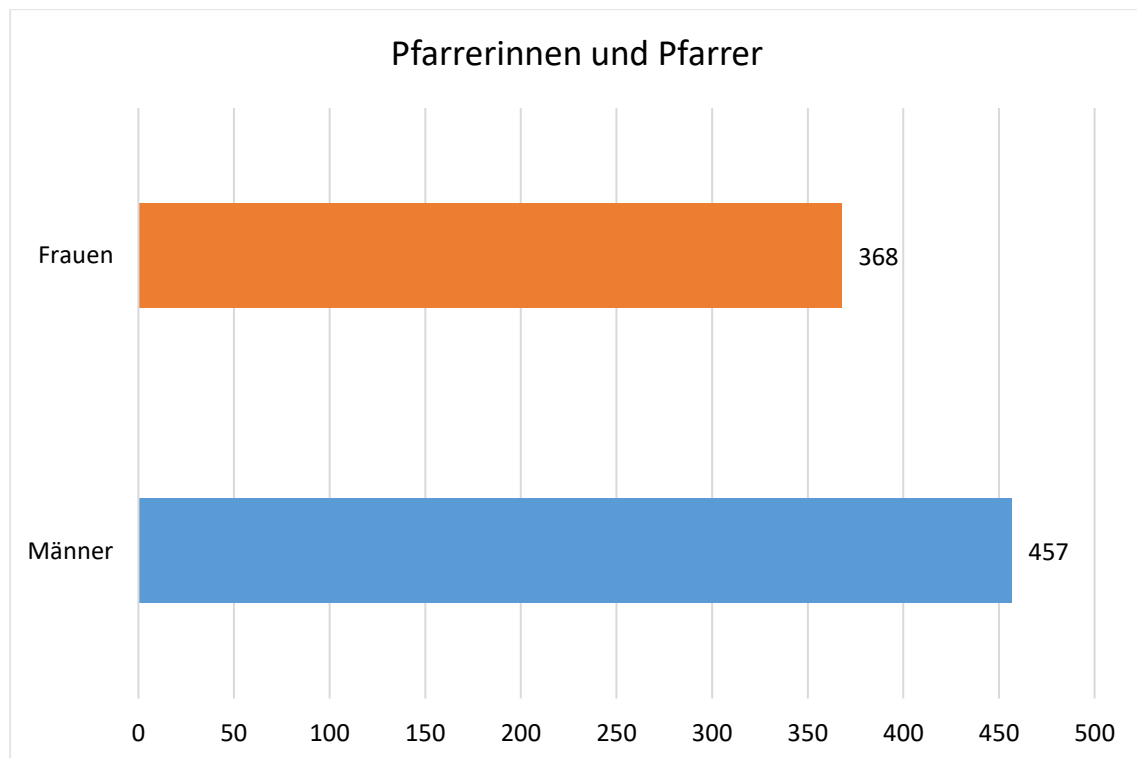
25

Im Jahr 2018 standen 10.106 Personen in ganz unterschiedlichen Arbeitsfeldern in einem Arbeits- oder Dienstverhältnis zu einer Körperschaft innerhalb der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck.

5

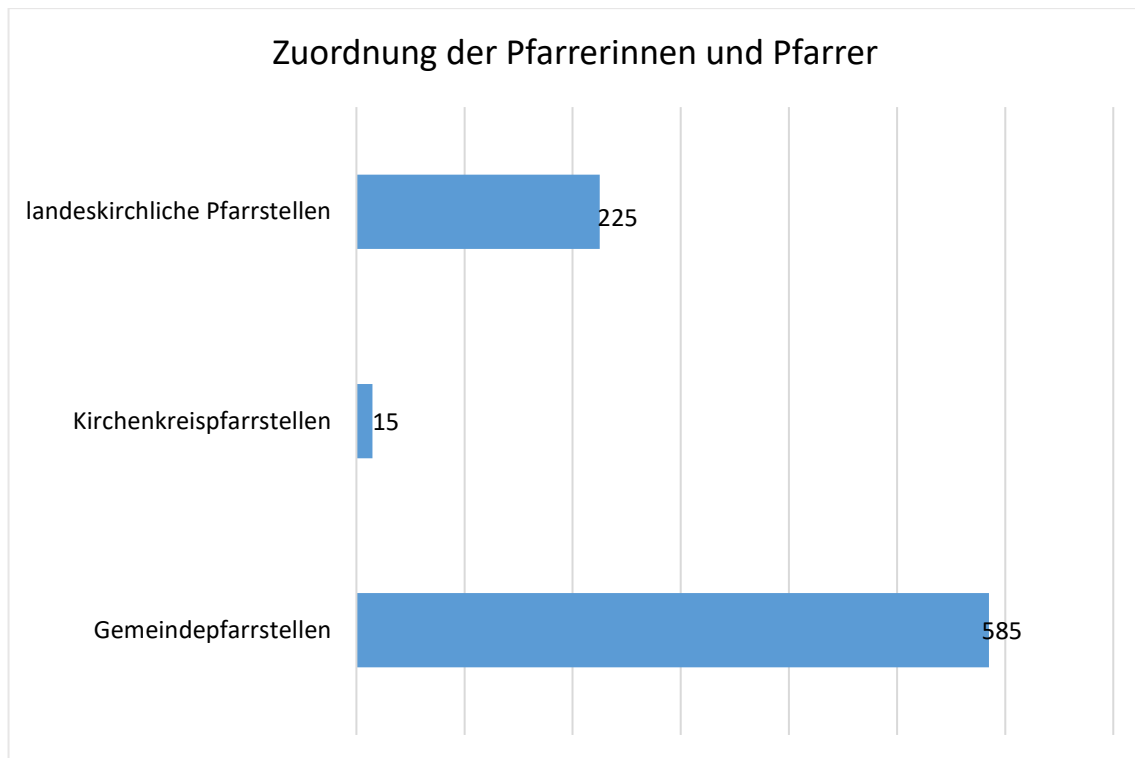
### 2.1. Pfarrerinnen und Pfarrer

10 Zum Stichtag 31.12.2018 standen 825 Pfarrerinnen und Pfarrer im Dienst der Landeskirche. Das zahlenmäßige Verhältnis der Geschlechter gleicht sich immer weiter an, so waren zum Stichtag 368 (44,6 %) Frauen und 457 (55,4 %) Männer im Pfarrdienst.



15 Im Gemeindepfarrdienst waren insgesamt 585 Pfarrerinnen und Pfarrer tätig, in funktionalen Pfarrstellen 240, davon 15 in Kirchenkreisstellen, also funktionalen Pfarrstellen, die neben den Gemeindepfarrstellen den Budgets der Kirchenkreise zugeordnet sind.

20



Die weitaus meisten Pfarrerinnen und Pfarrer im Funktionspfarrdienst versehen landeskirchliche Pfarrstellen. Hier bilden die Pfarrerinnen und Pfarrer im Schuldienst mit 64 Personen die mit Abstand größte Gruppe. Die Pfarrstellen für Religionsunterricht (zum Teil verbunden mit einem Stundenkontingent für Schulseelsorge) sind zu einem hohen Anteil durch die Erstattungen des Landes Hessen refinanziert. Dort, wo Schulseelsorge angeboten wird, werden die Stundenkontingente je zur Hälfte von den Schulen und von der Landeskirche finanziert.

Die Pfarrerinnen und Pfarrer im Arbeitsfeld Bildung sind in der Erwachsenenbildung (landeskirchliche Pfarrstellen für Evangelische Foren sowie in den Referaten „Erwachsenenbildung“ und „Wirtschaft, Arbeit und Soziales“), im gemeinsamen Religionspädagogischen Institut sowie in landeskirchlichen bzw. Kirchenkreis Pfarrstellen in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen eingesetzt.

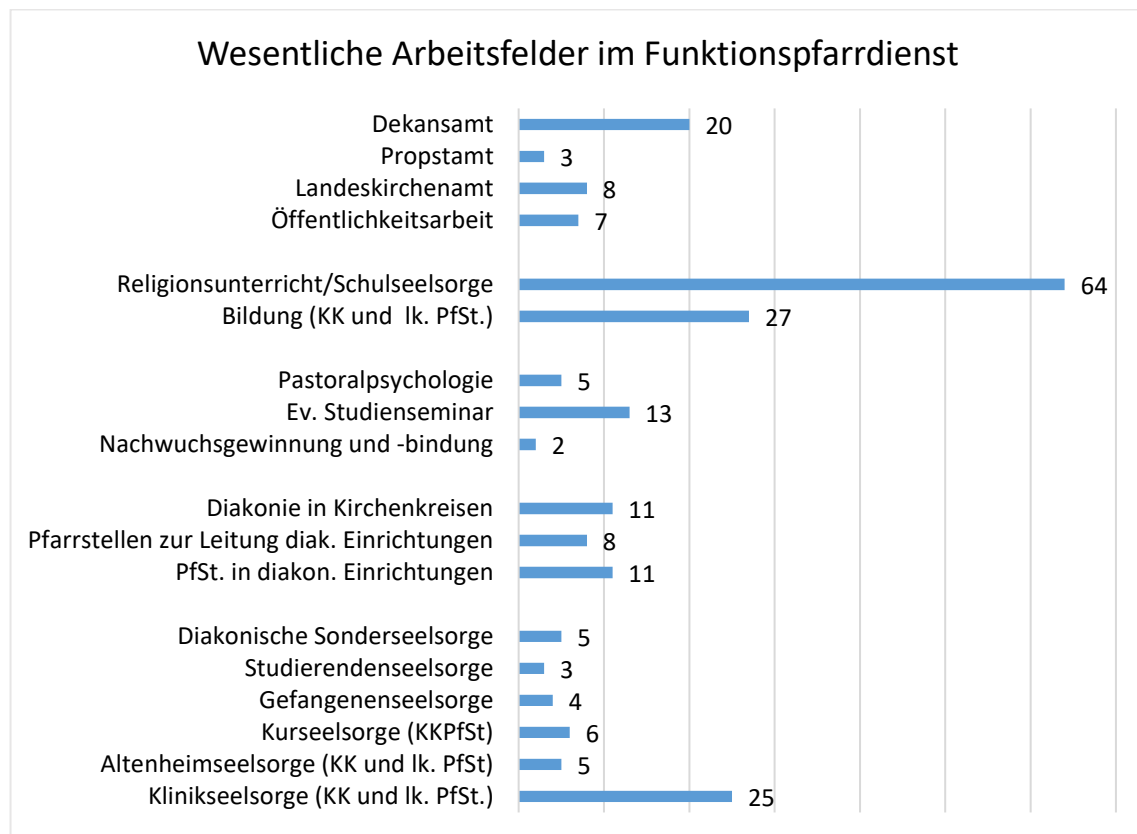
In der Sonderseelsorge, dem zweitgrößten Arbeitsfeld nach dem Bildungsbereich, sind rund 60 Pfarrerinnen und Pfarrer tätig. Das Spektrum der Arbeitsfelder reicht hier von der Klinikseelsorge über die Kurseelsorge, Altenheimseelsorge, der Studierenden- und der Telefonseelsorge bis hin zur Seelsorge an Strafgefangenen. Pfarrstellen in der Altenheim- und der Kurseelsorge sind, soweit sie nicht refinanziert sind, den Pfarrstellenbudgets der Kirchenkreise zugeordnet.

Die Mehrzahl der Pfarrerinnen und Pfarrer in diakonischen Einrichtungen ist ebenfalls im Bereich der Seelsorge tätig; die übrigen versehen Aufgaben in der Ausbildung von Mitarbeitenden.

Für die Pfarrerinnen und Pfarrer in der Leitung diakonischer Einrichtungen werden derzeit die Verträge auf der Basis der zwischen der Landeskirche und der Diakonie Hessen abgeschlossenen Rahmenvereinbarung vom 16.04.2017 / 09.03.2018 vorbereitet. Dies betrifft Hephata, die Evangelische Altenhilfe Gesundbrunnen, das Waldecksche Diakonissenhaus Sophienheim, Lichtenau e. V. und die Baunataler Diakonie Kassel. Die Rahmenvereinbarung sieht vor, dass die Personalkosten für theologische Leitungsstellen künftig durch die Einrichtungen finanziert werden. Die Landeskirche trägt lediglich die Ver-sorgungslasten bis zu der maximalen Besoldungsgrenze von A 15 und die Beihilfeaufwendungen.

5

10



Die Pfarrerinnen und Pfarrer im Landeskirchenamt sind als Referatsleitung oder in funktionalen Diensten tätig. Als solche sind sie für die inhaltliche Ausgestaltung und Begleitung landeskirchlicher Dienste verantwortlich und nehmen zum Teil Vorgesetztenfunktionen für landeskirchliche Pfarrerinnen und Pfarrer wahr.

15

Für die in dieser Darstellung nicht mehr gesondert ausgewiesenen Übergangs- und Verfügungsstellen (zum Stichtag 31 Personen) streben wir eine Neuregelung an. Zur Besoldung der Pfarrerinnen und Pfarrer, die aufgrund dienstrechtlicher Verpflichtungen oder aus Gründen der Pfarrstellenplanung vorübergehend keine Planstelle innehaben, soll ein eigenes Budget geschaffen werden. Wo dauerhaft wahrzunehmende Aufgaben über Verfügungsstellen erledigt werden, müssen diese, sofern sie nicht entfallen sollen, in reguläre Stellen im Stellenplan umgewandelt werden.

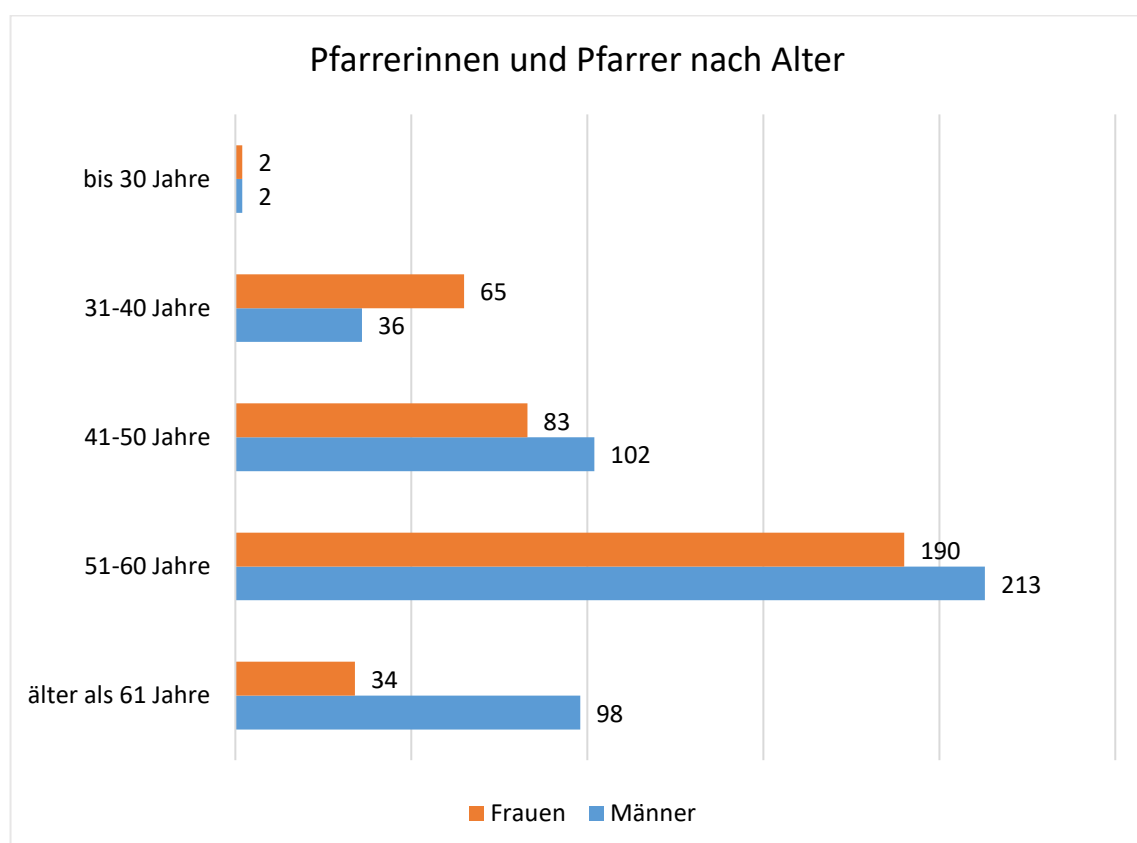
20

25



Ende Oktober 2018 wurden 13 Pfarrerinnen und Pfarrer ordiniert, die zum 1. November ihren Probedienst angetreten haben. Um alle Kandidatinnen und Kandidaten in den Dienst übernehmen zu können, mussten wir erneut auf das 2009 von der Landessynode geschaffene Budget für Übergangsstellen zurückgreifen, da in 2018 die Zahl der Versetzungen in den Ruhestand auf einem relativ niedrigen Niveau von 13 Pfarrerinnen und Pfarrern lag und gleichzeitig Gemeindepfarrstellen abgebaut werden mussten. Vier Pfarrerinnen und Pfarrer haben wir aus dem Dienst unserer Landeskirche entlassen und ein Pfarrer verstarb im Dienst (Abb. 1 im Anhang).

Derzeit sind elf Männer und elf Frauen im Vikariat. Die Zahl der Studierenden liegt mit Stand vom 12. März 2019 bei 61 Frauen und 30 Männern (Abb. 2 im Anhang). Sollten in 2019 alle für das Erste Theologische Examen gemeldeten Kandidatinnen und Kandidaten die Prüfung bestehen und Anträge auf Übernahme in den Ausbildungsdienst im angekündigten Umfang gestellt werden, wird ein Ausbildungskurs mit voraussichtlich 15 Teilnehmenden zustande kommen. Die 2016 beschlossenen Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung und -bindung zeigen Wirkung! Von den 91 Studierenden auf der Liste erhalten 47 ein Stipendium.



Das oben stehende Diagramm zur altersmäßigen Verteilung der Pfarrerinnen und Pfarrer zeigt deutlich, dass wir den theologischen Nachwuchs in den nächsten Jahren trotz des beschlossenen Pfarrstellenabbaus benötigen werden. Wenn die Generation der 55- bis 65jährigen (361 Personen) in den Ruhestand eintritt, werden wir ab dem Jahr 2022 mit Versetzungen zwischen 30 und 45 Pfarrerinnen und

Pfarrern pro Jahr rechnen müssen (Abb. 3 im Anhang). Aus diesem Grund wird derzeit innerhalb der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) über die Ermöglichung einer freiwilligen Verlängerung des Dienstes bis maximal zur Vollendung des 75. Lebensjahres diskutiert. Diese Möglichkeit wird unter  
5 Umständen besonders für die Pfarrerinnen und Pfarrer attraktiv sein, die aus verschiedenen Gründen mit einem geringeren Ruhegehalt rechnen müssen. So wurde bis zum Jahr 2000 Pfarrehepaaren in der Regel gemeinsam nur eine Stelle übertragen, was eine Vielzahl von Stellenteilungen zur Folge hatte. Andere erreichen aufgrund von Fehlzeiten wegen der Erziehung der Kinder ein verringertes  
10 Ruhegehalt, oder haben noch Kinder in Ausbildung oder Studium, so dass ein weiterer Dienst gewünscht sein könnte. Noch unklar ist unter anderem die Frage, ob durch die zusätzlichen Jahre nach Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze auch dauerhaft Vorteile für die Höhe des Ruhegehalts (bis zur Höchstgrenze des regulären Ruhegehalts von 71,75 %) erworben werden können.

15 Ziel der Personal- und Pfarrstellenplanung soll es sein, nach Möglichkeit Stellen mit vollem oder halbem Dienstumfang zu schaffen, so wie es von der Landessynode 2015 beschlossen wurde. Zur Zeit sind 39 Pfarrerinnen und Pfarrer in einem Dienstverhältnis mit dreiviertel Dienstumfang. Der weitaus überwiegende  
20 Anteil der Geistlichen im Teildienst ist in Stellen mit halbem Dienstumfang eingesetzt (Abb. 4 im Anhang).

Teildienstverhältnisse werden von Pfarrerinnen und Pfarrern gewünscht, weil sie  
25 entweder Kinder haben, die sie betreuen müssen, oder pflegebedürftige Verwandte. Als familienfreundlicher Arbeitgeber sind wir bemüht, den Wünschen nach einem Teildienstverhältnis nachzukommen. Derzeit liegt die Teildienstquote, also das Verhältnis von Personen zu Stellen bei etwa 1,15, das heißt für die Besetzung von 100 Pfarrstellen werden 115 Pfarrerinnen und Pfarrer benötigt. Für die künftige Personalbedarfsplanung rechnen wir mit einer Steigerung dieser  
30 Quote.<sup>3</sup>

Auf allen Ebenen und Feldern des pfarramtlichen Dienstes steht in der nächsten  
Zeit eine Aufgabenkritik an, die nicht nur für die Pfarrerinnen und Pfarrer selbst, sondern auch für die Ehrenamtlichen erhebliche Auswirkungen haben muss.  
35 Aufgaben, die nicht mehr von Pfarrerinnen und Pfarrern erledigt werden können, lassen sich nicht auf eine ebenso kleiner werdende Zahl von Ehrenamtlichen sowie die Mitglieder der Kirchenvorstände übertragen. Wichtig ist, dass Pfarrerinnen und Pfarrer, vor allem aber auch die Mitglieder der Kirchenvorstände bei einer  
40 Neuaufstellung der Arbeit, die mit der Reduzierung bestehender Arbeitsfelder einhergehen muss, bestehende Bilder und Formate von kirchlicher Arbeit transformieren wollen und können.

Zukünftig ist nicht nur im Blick auf die Funktionsstellen, sondern auch auf die  
Gemeindepfarrstellen zu fragen, inwieweit die Arbeit eine missionarische

---

<sup>3</sup> Siehe weiter unten unter 3.4

Ausstrahlung sowie gesellschaftliche Resonanz und Relevanz verspricht. Missionarische Ausstrahlung meint dabei die Einladung zum Glauben und zur Mitarbeit in der Kirche sowohl an Kirchenmitglieder als auch an Nicht-Mitglieder. Neben der Umsetzung der Aufgabenkritik bleiben die Aufstellung der Stellenpläne für Pfarrerinnen und Pfarrer in den Kirchenkreisen, der sinnvolle Einsatz der funktionalen Stellen, die Erstellung der Dienstbeschreibungen, das Arbeiten und Entlasten im Kooperationsraum und die flächendeckende Aufstellung der Verwaltungsassistenzen, die unmittelbaren Herausforderungen, die gegenwärtig einen großen Teil der Ressourcen benötigen, langfristig aber enorme positive Auswirkungen haben können.

## 2.2. Mitarbeitende

In der Frühjahrstagung des Jahres 2000 erstattete Vizepräsident Ristow den bislang letzten Bericht für „Nichttheologische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“ (so der damalige Titel des Berichts) der Landessynode. Schwerpunkte des damaligen Personalberichts waren Öffentlichkeitsarbeit, Diakonie in den Kirchenkreisen – Arbeitsfeld Kindertagesstätten und Zivildienst.

Allein schon die damals gesetzten Schwerpunkte und verwendeten Begrifflichkeiten zeigen die seitdem vollzogenen Veränderungen. Besonderer Ausdruck dieser veränderten Betrachtungs- und Herangehensweise ist der hiermit vorgelegte Personalbericht für die Pfarrerinnen und Pfarrer sowie für alle Mitarbeitenden.

Beginnen wir ebenfalls mit einem Blick auf die aktuell in einem Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis stehenden Mitarbeitenden.

Wie in den Vorbemerkungen bereits angekündigt, wird sich die Berichterstattung über die Mitarbeitenden nicht auf die in landeskirchlicher Anstellungsträgerschaft beschränken. Sie umfasst die Mitarbeitenden aller Körperschaften innerhalb der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck - also eine Gesamtbetrachtung der Arbeit auf allen Ebenen der Landeskirche. Wir wollen Ihnen damit einen Überblick über die in und für unsere Kirche gegen Entgelt tätigen Menschen verschaffen.

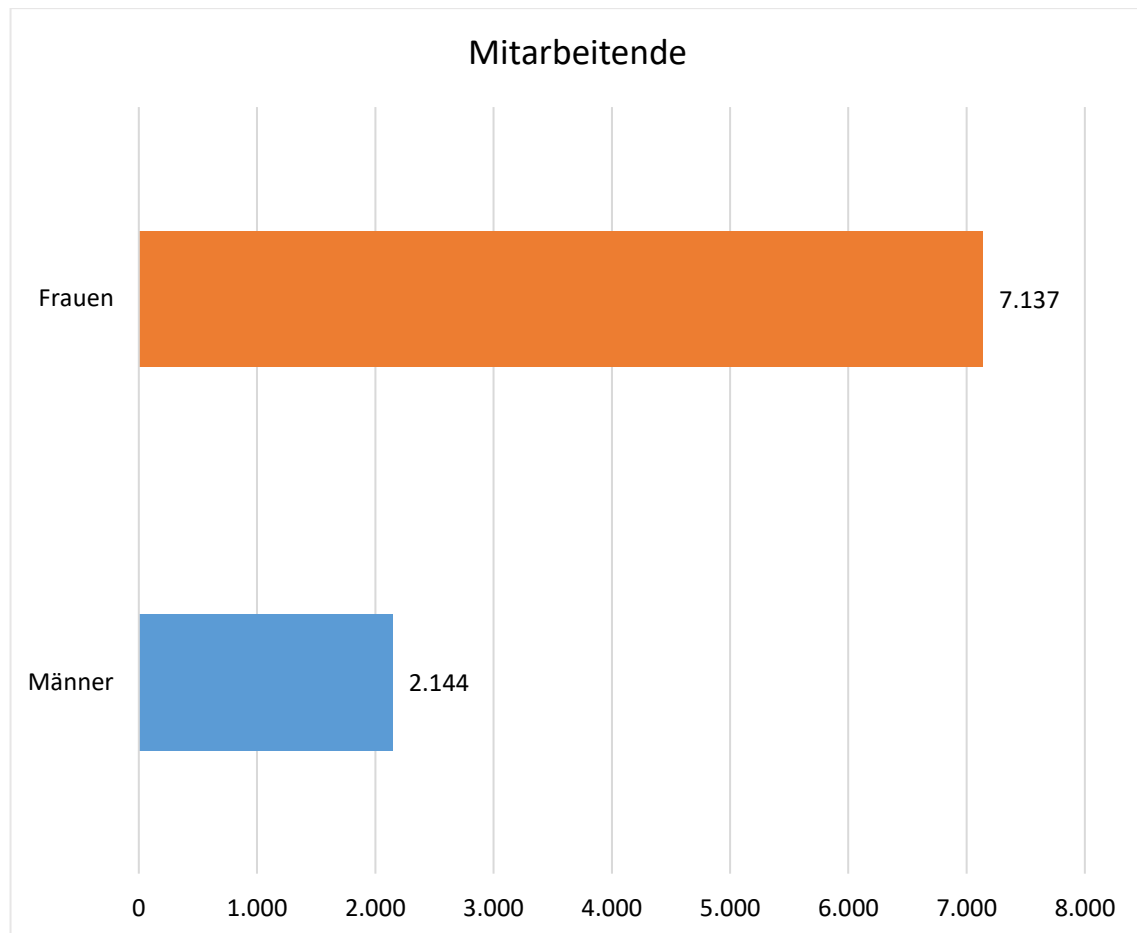
Die Körperschaften der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck beschäftigen 9.281<sup>4</sup> Menschen gegen Entgelt. Davon stehen 685 (7,4 %) Mitarbeitende in einem Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis direkt bei der Landeskirche und 8.596 (92,6 %) in Beschäftigungsverhältnissen bei den Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und den von ihnen gebildeten Verbänden.

---

<sup>4</sup> Stand Mai 2018

Rund ein Viertel aller Mitarbeitenden sind Männer und drei Viertel sind Frauen. Von den insgesamt 9.281 Mitarbeitenden sind 9.143 (98,50 %) Mitarbeitende in einem privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnis und 138 (1,50 %) als Kirchenbeamtinnen oder Kirchenbeamten in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis.

5

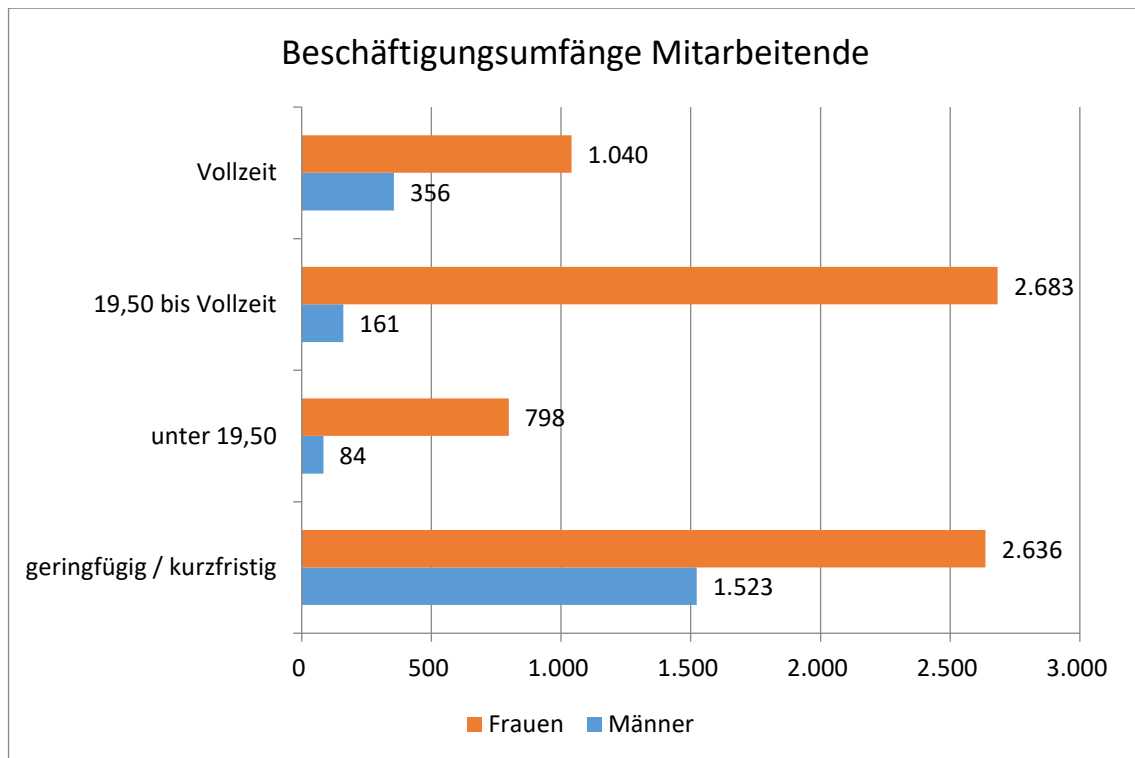


Von allen Mitarbeitenden sind 44,81 % geringfügig oder kurzfristig Beschäftigte und 55,19 % sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Wir liegen damit deutlich unter dem Bundesdurchschnitt von rd. 72 % sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse.<sup>5</sup> Lediglich 15,04 % unserer Mitarbeitenden sind in Vollzeit beschäftigt.

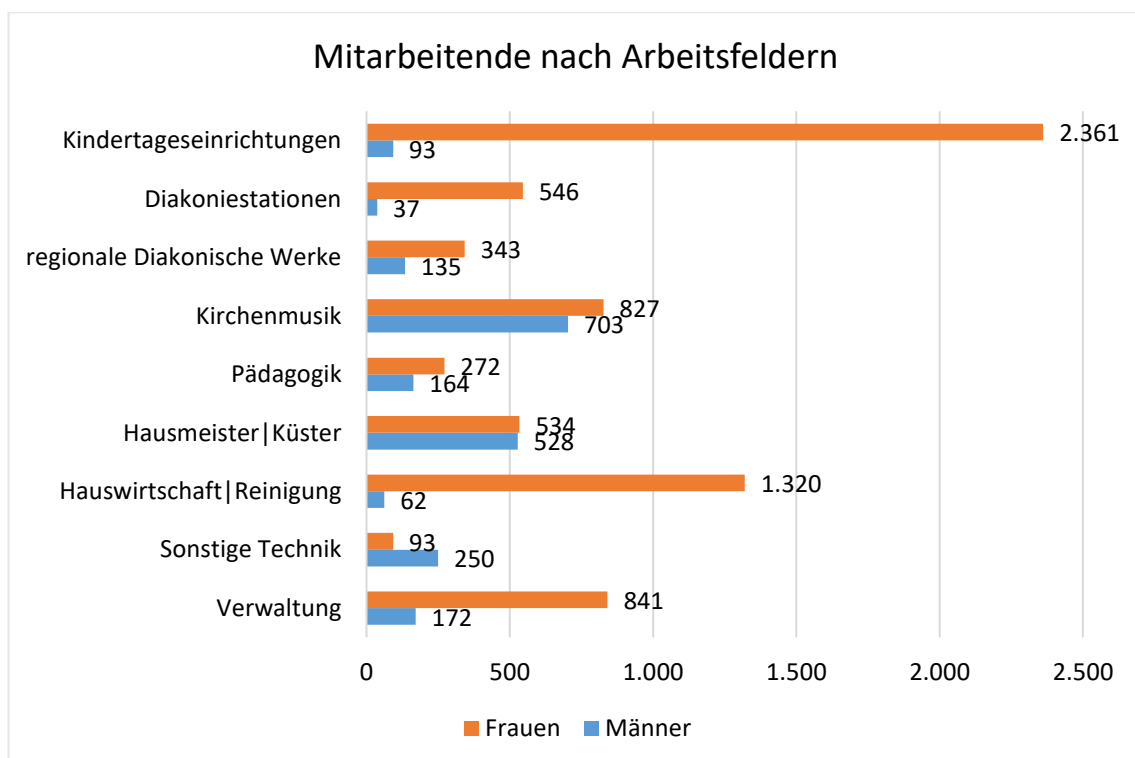
10

<sup>5</sup>

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Erwerbs-taetigkeit.html#Tabellen>; abgerufen am 01.12.2018



Auf die einzelnen Arbeitsfelder verteilen sich die Mitarbeitenden wie folgt: <sup>6</sup>



5

Dem Arbeitsfeld Pädagogik sind die Lehrerinnen und Lehrer an den drei evangelischen Schulen sowie die pädagogischen Mitarbeitenden in den Bereichen

<sup>6</sup> Die Beschäftigungsumfänge der einzelnen Arbeitsfelder sind in den Abb. 5 bis 13 im Anhang dargestellt.

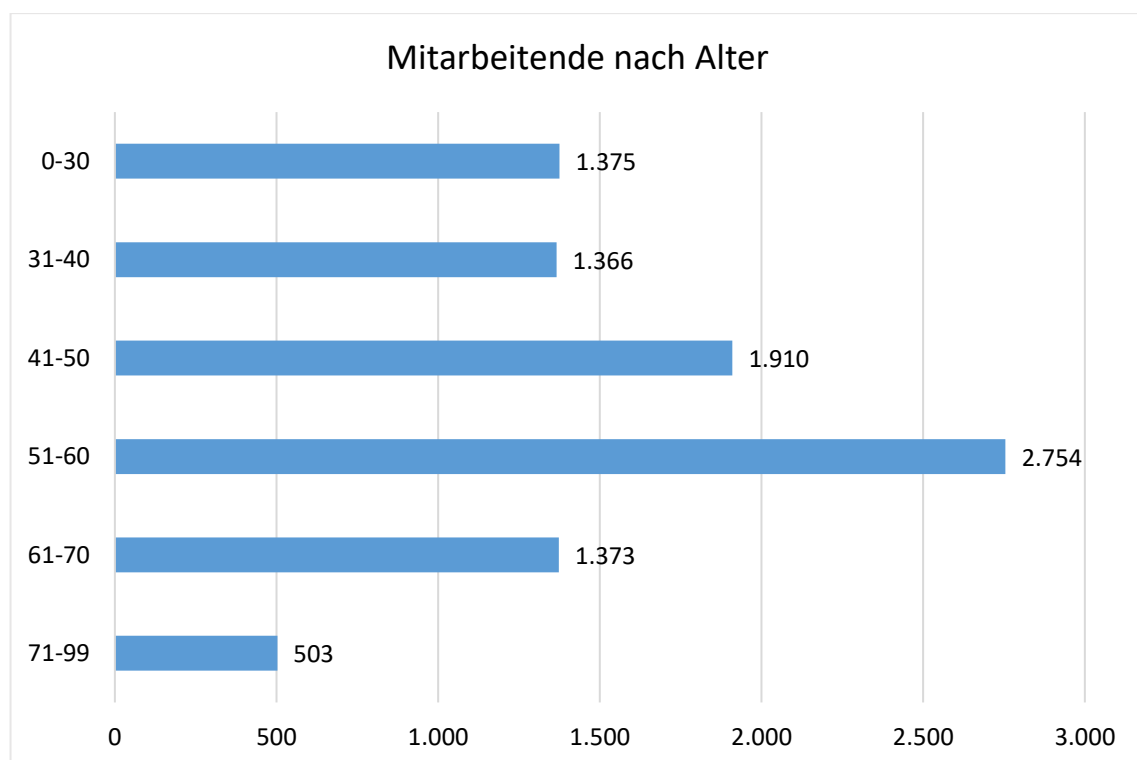
Erwachsenenbildung, Kinder- und Jugendarbeit und in den Kirchenkreisen und Kirchengemeinden zugeordnet.

5 Zum Arbeitsfeld Verwaltung zählen auch alle Mitarbeitenden in den Sekretariaten und Redaktionen.

10 Ein überproportional hoher Frauenanteil zeigt sich in den Kindertageseinrichtungen, den Diakoniestationen und in der Hauswirtschaft / Reinigung. Der geringe Männeranteil in der Verwaltung zeigt sich insbesondere in den Kirchenkreisämtern und in den Sekretariaten.

15 Besonders signifikant stechen hier die Kirchenmusik und die technischen Bereiche mit einem sehr hohen Anteil an geringfügig oder kurzfristig beschäftigten Mitarbeitenden heraus.

Von besonderer Bedeutung für die Personalplanung ist die nachfolgend dargestellte Altersstruktur der Mitarbeitenden.<sup>7</sup>



20 Die Altersstruktur der Mitarbeitenden entspricht weitgehend dem Bundesdurchschnitt der Erwerbstätigen.<sup>8</sup> Auch die Gruppe der 51- bis 60-jährigen mit den rentennahen Jahrgängen liegt mit 29,7 % nur wenig über dem bundesweiten Schnitt.

<sup>7</sup> Die Altersstrukturen für die einzelnen Arbeitsfelder sind in den Abb. 14 bis 22 im Anhang dargestellt.

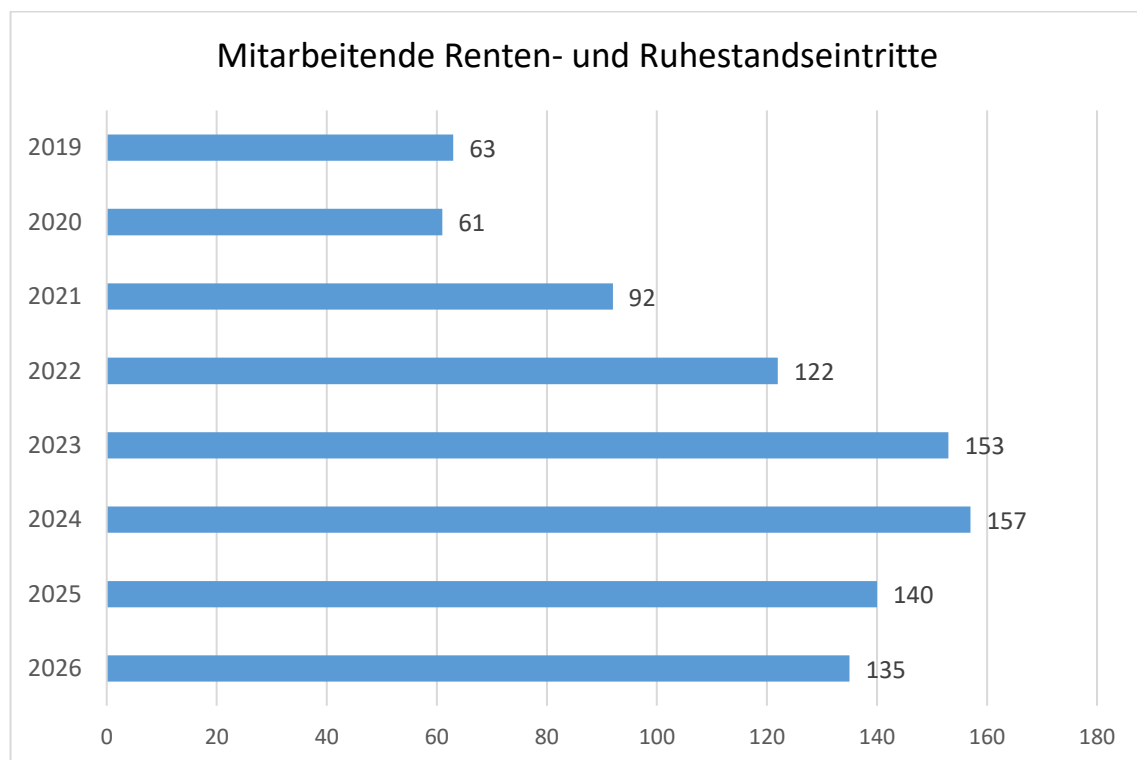
<sup>8</sup> Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2018

Besonders auffällig ist der Anteil von 503 (= 5,42 %) Mitarbeitenden die bereits das 70. Lebensjahr überschritten haben. Insbesondere in den Arbeitsfeldern Kirchenmusik und Hausmeister / Küster sind diese Mitarbeitenden zu finden.

- 5 Die Gruppe der 51- bis 60-jährigen Mitarbeitenden liegt in den Arbeitsfeldern Diakoniestationen (36 %), regionale Diakonische Werke (33 %) und Verwaltung (36 %) schon deutlich über dem bundesweiten Schnitt (26,4 %).

10 Angesichts der zuvor aufgezeigten Altersstruktur ist die Betrachtung der in den nächsten Jahren bevorstehenden Renten- und Ruhestandseintritte von besonderer Bedeutung. Nachfolgend werden die zu erwartenden Renten- und Ruhestandseintritte durch das Erreichen der Regelaltersgrenzen in dem Zeitraum bis 2026 abgebildet, somit der spätestmögliche Zeitpunkt des Renteneintritts der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und die Ruhestandseintritte der Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamten.

15



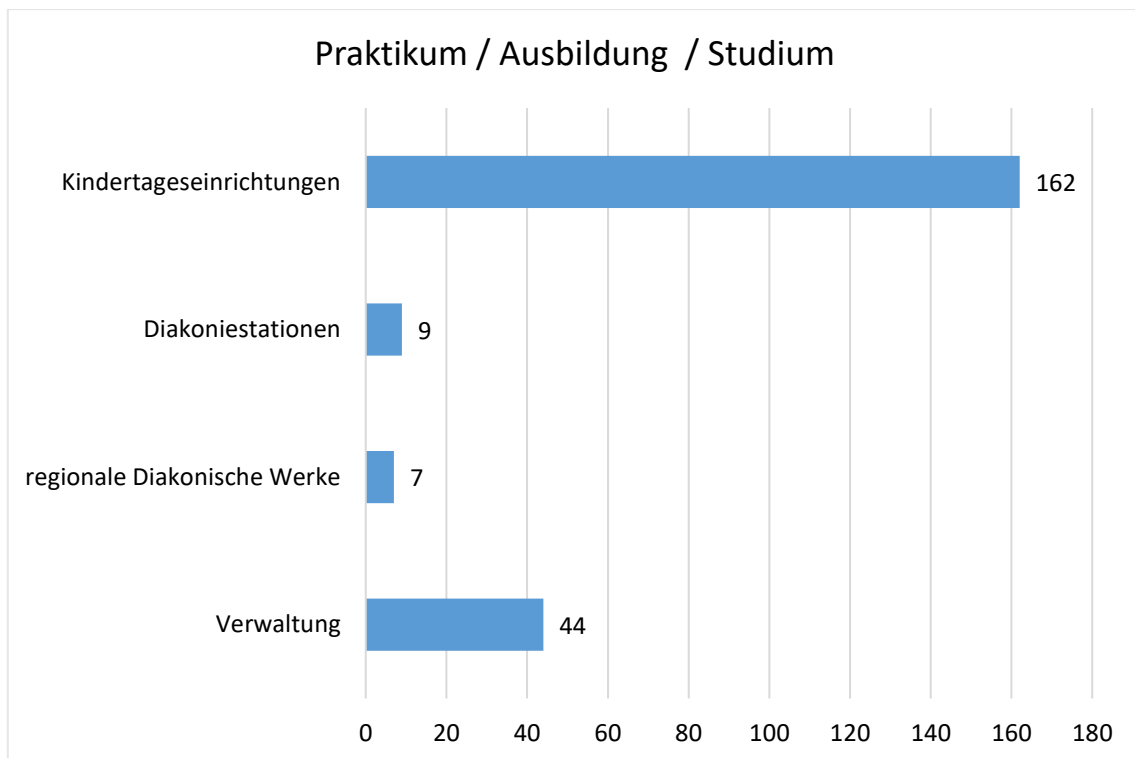
20 Die Gesamtbetrachtung zeigt eine deutlich ansteigende Anzahl von Renten- und Ruhestandseintritten ab dem Jahr 2022.<sup>9</sup>

25 Es ist festzustellen, dass die Grundtendenz der Gesamtbetrachtung sich in den jeweiligen Arbeitsfeldern ohne signifikante Besonderheiten fortsetzt. Die durch die sogenannten Babyboomer ausgelöste Welle an Renten- und Ruhestandsversetzungen erreicht alle Arbeitsbereiche.

<sup>9</sup> Die Renten- und Ruhestandseintritte für die einzelnen Arbeitsfelder sind in den Abb. 23 bis 31 im Anhang dargestellt.

5 Aufgrund der aufgezeigten Altersstruktur hat die Qualifikation von Nachwuchskräften für die Personalentwicklung hohe Relevanz. In 2018 befanden sich insgesamt 452 junge Frauen und Männer in einem Praktikum, einer Ausbildung oder einem Studium bei einer Körperschaft innerhalb der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck.

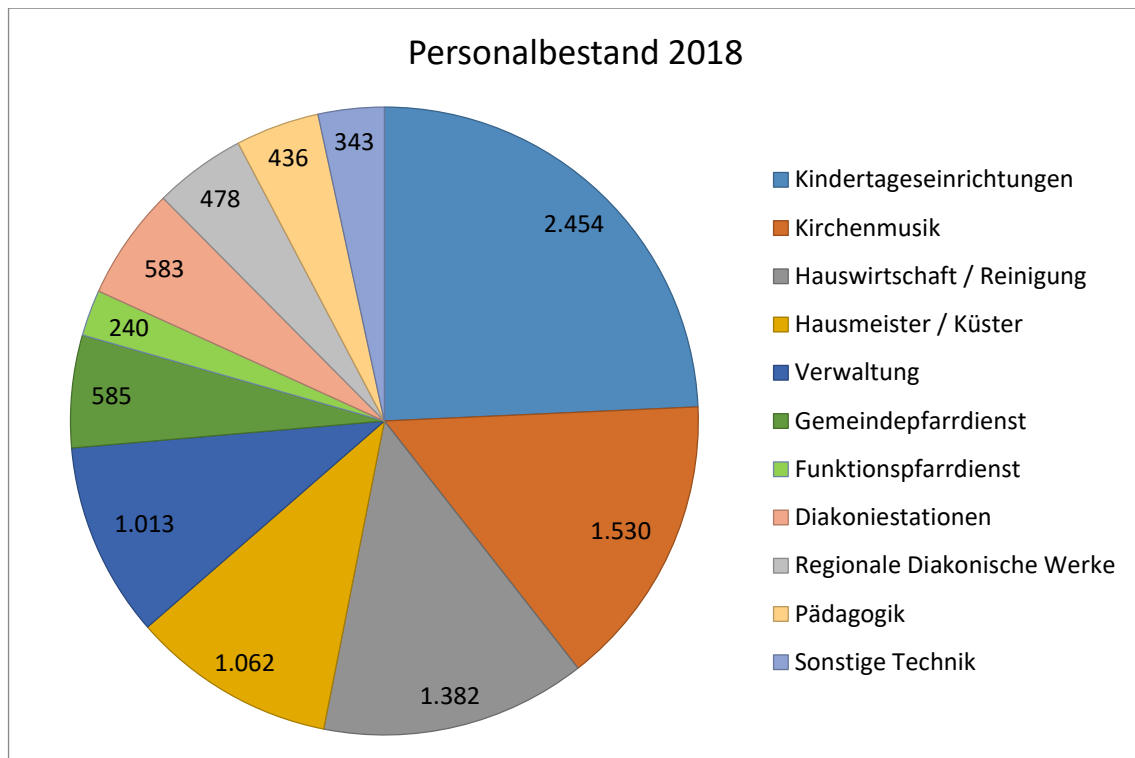
10 Zum ganz überwiegenden Teil sind dies Vor- und Berufspraktika der angehenden Erzieherinnen und Erzieher in den Kindertageseinrichtungen, gefolgt von den Auszubildenden und Studierenden im Bereich der Verwaltung der Kirchenkreise und der Landeskirche.



15 Der Bericht über die aktuelle Situation endet mit einem Gesamtblick auf die in und für unsere Kirche tätigen Personen gegliedert nach den Arbeitsfeldern. An dieser Stelle wird nochmals darauf verwiesen, dass es sich dabei um die Zählung der einzelnen Beschäftigten handelt. Die Beschäftigungsumfänge sind hier nicht berücksichtigt.

20





In dieser Vielfalt zeigt sich nochmal ganz deutlich die Herausforderung einer integralen Personalpolitik, aber auch der darin liegende Schatz, dass wir so breit aufgestellt sind.

5

Sehr viele Menschen mit stark ausdifferenzierten Professionen wirken in einer flächendeckenden Aufstellung und in unterschiedlichsten Lebenssituationen an dem einen gemeinsamen Auftrag der „Verkündigung des Evangeliums“ mit. Sie sind dabei getragen, unterstützt und begleitet von rd. 40.000 Ehrenamtlichen. Dabei finden sich viele der Beschäftigten auch in der Gruppe der Ehrenamtlichen wieder. Trotzdem wirken weit mehr als 40.000 Menschen oder 5 bis 6 % unserer Gemeindeglieder entweder in einem Dienst- oder Arbeitsverhältnis oder als Ehrenamtliche in und für unsere Kirche. Sie (!) alle sind unsere Botschafterinnen und Botschafter in der Fläche.

10

15

### 3. Gemeinsame Herausforderungen, Ziele und Maßnahmen

Die nach Berufsgruppen getrennte Darstellung der aktuellen Entwicklungen im Bereich des Personals in unserer Kirche zeigt, dass wir in allen Bereichen vor vergleichbaren Herausforderungen stehen, um als verlässlicher Arbeitgeber für unsere Beschäftigten gute Arbeitsbedingungen sicherzustellen. Gleichzeitig wollen wir auch für die nachrückende Generation attraktiv bleiben, um im Wettbewerb um junge Nachwuchskräfte bestehen zu können. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel die Berufsgruppen gemeinsam betrachtet, denn die Herausforderungen für unsere Personalpolitik sind die selben.

#### 3.1. Demografischer Wandel

Der Gesamtüberblick über die altersmäßige Zusammensetzung aller kirchlichen Beschäftigten zeigt ein Phänomen, das gemeinhin als „Überalterung“ der Gesellschaft beschrieben wird. So rechnen die Bevölkerungsprognosen für die Bundesrepublik Deutschland mit einem Rückgang auf 75 Mio. Einwohner bis zum Jahr 2050; das entspricht dem Stand von 1963. Das Durchschnittsalter verschiebt sich weiter nach oben, so dass etwa die Hälfte der bundesdeutschen Bevölkerung in 2050 über 48 Jahre alt sein wird, ein Drittel sogar über 60 Jahre.<sup>10</sup> Der Anteil der jüngeren Beschäftigten ist entsprechend gering. Besser und sachgemäßer wäre es daher, in diesem Zusammenhang von einer „Entjüngung“<sup>11</sup> zu sprechen, denn durch den Geburtenrückgang fehlen, wie überall im Erwerbsleben, vor allem die jüngeren Altersgruppen.

Auch im Blick auf die kirchlichen Beschäftigten können wir von einer „Entjüngung“ sprechen: bereits jetzt sind nur 14 % der Mitarbeitenden unter 30 Jahren und weniger als ein Drittel (29 %) maximal vierzig Jahre alt; bei den Pfarrerinnen und Pfarrern sind die Zahlen weitaus dramatischer, denn nur 0,5 % gehören zur Gruppe der bis 30jährigen und 12,7 % sind maximal 40 Jahre alt. Hier schlagen die längeren Ausbildungszeiten, das damit verbundene höhere Eintrittsalter aber auch ein gesellschaftlicher Wertewandel zu Buche.<sup>12</sup> Dagegen sind fast Zweidrittel (64,8 %) der Pfarrerinnen und Pfarrer und fast 50 % der Mitarbeitenden über 50 Jahre alt. Mit der schrittweisen Anhebung des Renten- bzw. Ruhestandsalters auf 67 Jahre wurde seitens der Renten-versicherungsträger und der Dienstgeber auf diese Entwicklungen reagiert. Für den Pfarrberuf und Kirchenbeamte wird derzeit sogar die Möglichkeit einer freiwilligen Verlängerung des Dienstes bis maximal zur Vollendung des 75. Lebensjahres diskutiert.

---

<sup>10</sup> Vgl. Bambach, Marco / Kuhl-Fleuchaus, Christine; Diversity-ManagementStuttgart 2011; S. 43.

<sup>11</sup> Diesen Begriff prägte der österreichische Arbeitswissenschaftler Heinrich Geißler.

<sup>12</sup> Zum Einen der Pfarrberuf im gesellschaftliche Ansehen innerhalb der letzten Jahre von Platz 3 auf Platz 6 gesunken ([https://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx\\_reportsdocs/PD\\_2013\\_05.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_reportsdocs/PD_2013_05.pdf); abgerufen am 16.01.2019), zum Anderen spiegelt sich in den geringen Zahlen der Theologiestudierenden der gesellschaftliche Relevanzverlust der Kirche wider.

Für die Personalpolitik in unserer Landeskirche stellen sich jedoch weitere Aufgaben. Einerseits betrifft dies die Nachwuchsgewinnung und die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftemangels (s. unten), mit dem auch ein Mangel an geeigneten Führungskräften einhergeht, wenn wir nicht durch eine gezielte Führungskräfteentwicklung gegensteuern. Als einen ersten Schritt in diese Richtung wird ab dem Nachtragshaushalt 2019 eine Erhöhung der Finanzmittel für Fort- und Weiterbildung beabsichtigt um gezielt Personen fördern zu können, die sich durch ein Aufbaustudium oder andere Maßnahmen für Führungspositionen in Kirche und Diakonie qualifizieren wollen. Andererseits müssen auch für die Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen zur Erhaltung der Gesundheit und Arbeits- und Dienstfähigkeit die notwendigen Maßnahmen beschlossen werden. So hat Anfang April dieses Jahres eine Arbeitsgruppe ihre Arbeit aufgenommen, die einen Leitfaden zur Einrichtung eines Gesundheitsmanagements in unserer Landeskirche entwickeln wird.

Alter erhöht nicht zwangsläufig das Krankheitsrisiko. Berufserfahrung bzw. Alter sind durchaus auch als Gesundheitsressourcen zu bewerten, wie für den Pfarrberuf nachgewiesen werden konnte.<sup>13</sup> Jedoch sollten zum Erhalt der Gesundheit die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass sie altersspezifische Einschränkungen<sup>14</sup> berücksichtigen. Beispielsweise lassen sich durch eine gute Altersmischung der Pfarrerinnen und Pfarrer in den Kooperationsräumen altersspezifische Anforderungen oder Einschränkungen durch eine gute Aufteilung der Aufgaben durchaus als win-win-Situation für Ältere und Jüngere gegenseitig ausgleichen. Durch eine gezielte Personalentwicklung für die Mitarbeitenden lassen sich neue Berufswege eröffnen, wenn eine Beschäftigung in einem bestimmten Arbeitsfeld etwa durch gesundheitliche Einschränkungen nicht mehr möglich ist. Mit der Einrichtung regionaler Personalentwicklungskonferenzen sollen hier Wege eröffnet werden, um eine weitere Beschäftigung in einem anderen kirchlichen Handlungsfeld zu ermöglichen und auf diese Weise eine Weiterbeschäftigung bei einem kirchlichen Träger zu gewährleisten. Mit dieser Maßnahme zur Bindung der Mitarbeitenden (Retentionsmanagement) stellen wir sicher, dass das Erfahrungswissen dieser Mitarbeitenden für kirchliche Anstellungsträger erhalten bleibt. Die von der Landessynode im November 2015 angestoßene Veränderung der Anstellungsträgerschaft für einige Berufsgruppen kann eine auch altersgemäße Personalentwicklung erleichtern.

Im Pfarrberuf sind der zumeist horizontalen Personalentwicklung bedingt durch das Lebenszeitprinzip und das Wahlrecht der Kirchengemeinden gewisse Grenzen gesetzt. Die hohe berufliche Autonomie des Pfarrberufes bietet jedoch durchaus gute Möglichkeiten für eine Personalentwicklung „on the job“, d. h. eine berufliche Weiterentwicklung innerhalb der Pfarrstelle. Hier können altersentsprechend

---

<sup>13</sup> Vgl. Rohnke, Andreas; Salutogenese und Gesundheitsmanagement, Frankfurt 2015, S. 227 ff

<sup>14</sup> Z. B. die Zunahme kardio-vaskulärer Beschwerden, die Verminderung des Hör- und Sehvermögens, Einschränkungen der Beweglichkeit und Mobilität oder die geringere Erholungsdefizit-Toleranz.

inhaltliche Schwerpunkte verändert und bestimmte durch Fort- und Weiterbildung erworbene Zusatzqualifikationen in die Arbeit eingebracht werden. Die Zusammenarbeit in Kooperationsräumen bietet weitere Möglichkeiten für eine gaben- und kompetenzorientierte Schwerpunktsetzung innerhalb der einzelnen Pfarrstellen. Die Einbindung anderer Berufsgruppen im Sinne einer interprofessionellen Zusammenarbeit kann diese kompetenz-orientierte Profilierung der einzelnen Berufsgruppen stärken und dazu beitragen, qualitative Unter- oder Überforderung zu vermeiden. Ebenso hoffen wir darauf, dass sich auch die Chancen auf einen Stellenwechsel für ältere Pfarrerinnen und Pfarrer erhöhen.

### 3.2. Renten- und Ruhestandseintritte

Das Nachrichtenmagazin FOCUS titelt bereits in seiner Ausgabe vom 28.04.2014<sup>15</sup>: „Babyboomer: Deutschlands geburtenstärkster Jahrgang wird 50“. 1964 erreichte der sogenannte Babyboom seinen Höhepunkt: Knapp 1,4 Millionen Kinder kamen in diesem Jahr auf die Welt. Auch die Jahre vor und nach 1964 waren äußerst kinderreich: Zwischen 1954 und 1969 lag die Zahl der Neugeborenen stets über 1,1 Millionen. Die Kinder aus diesen geburtenstarken Jahrgängen stehen unmittelbar vor dem Renten- oder Ruhestandseintritt.

So treten bis 2026 voraussichtlich ca. 370 Pfarrerinnen und Pfarrer in den Ruhestand. Dies entspricht 45 % also fast der Hälfte aller Pfarrerinnen und Pfarrer, die heute im Dienst sind. Der 2015 beschlossene Abbau von Pfarrstellen lässt sich daher zumeist im Einklang mit Ruhestandsterminen oder Stellenwechseln realisieren. In geringem Umfang werden wir dennoch in bestehende Dienstverhältnisse eingreifen müssen, wenn die regionalen Pfarrstellenpläne der Kirchenkreise keine anderen Lösungen zulassen.

Die Verringerung der Pfarrstellen wirkt sich direkt zunächst im Bereich der Pfarrbesoldung aus, im Bereich der Versorgungslasten (Ruhegehälter) wird sie jedoch erst später wirksam. Daher bleibt die Absicherung der daraus erwachsenden Versorgungslasten trotz der bevorstehenden Ruhestandsversetzungen weiterhin eine zentrale Herausforderung. Wegen der in der Natur der Sache liegenden Langfristigkeit der Verpflichtungen kann eine nachhaltige Reduzierung erst mittel- bis langfristig erreicht werden.

Von den 5.122 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten treten bis 2026 insgesamt 923 in die Rente oder in den Ruhestand ein. Dies entspricht 18 %. Durch das im Herbst 2016 in Kraft getretene Flexirentengesetz könnte sich die Zahl der Renteneintritte noch steigern. Nach ersten Beobachtungen machen bislang

---

<sup>15</sup> <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/ImFokus/Bevoelkerung/BabyboomerGeburten.html> abgerufen am 03.01.2019

Mitarbeitende nur von der Möglichkeit des vorzeitigen Rentenbeginns und der dann eröffneten Möglichkeit eines Hinzuverdienstes Gebrauch.

5 Das durch die Beschlüsse der Landessynode im Herbst 2015 vorgegebene  
Einsparziel von 25 % der gesamten Aufwendungen ist auch mit einer Renten-  
eintrittsquote von 18 % sozialverträglich zu realisieren. Hier wirken sich einerseits  
Reduzierungseffekte durch natürliche Fluktuation aus. Zudem wurden mit der  
Bereitstellung des Personalfonds und der Verabschiedung der Sicherungsordnung  
10 Instrumente geschaffen, um die Personalentwicklung zu unterstützen. Zudem ist in  
die Bewertung einzubeziehen, dass ganz oder teilweise drittfinanzierte  
Einrichtungen, wie beispielsweise Kindertages-einrichtungen, nicht im gleichen  
Umfang der Reduzierungsvorgabe unterliegen. Auch wenn mit diesem Bericht eine  
Gesamtübersicht für die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck gegeben  
15 wird, ist für die Personalentwicklung zu beachten, dass lediglich 685 direkt bei der  
Landeskirche Beschäftigte ihrem unmittelbaren Einflussbereich unterliegen. Die  
ganz überwiegende Mehrheit der Beschäftigten entfällt auf die Kirchengemeinden  
und Kirchenkreise, somit auf eine sehr große Anzahl von eigenständigen  
Anstellungsträgern. Die synodalen Steuerungsmöglichkeiten begrenzen sich hier  
neben der Schaffung von Rechtsnormen zur Regelung der Aufsicht fast  
20 ausschließlich auf eine Steuerung über die Finanzströme.

Mit den umfangreichen Personalabgängen durch Renten- oder Ruhestandseintritt  
steht die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck vor einem gravierenden  
25 Generationenwechsel. Dadurch geht ein erheblicher Bestand an Präsenz- und  
Erfahrungswissen verloren, bietet aber gleichzeitig die große Chance  
althergebrachte Strukturen und Handlungsmuster zu überprüfen und den sich  
rasant ändernden Rahmenbedingungen anzupassen.

Mit den Renteneintritten der Babyboomer werden Verluste von Kirchen-  
30 steuerzahlern einhergehen, die es so bislang noch nicht gegeben hat. So die  
Vorabmitteilung aus einer von der Deutschen Bischofskonferenz und der EKD bei  
der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg in Auftrag gegebenen langfristigen  
Projektion der Kirchenmitglieder und des Kirchensteueraufkommens. In dem  
Finanzbericht zur Herbstsynode 2018 wurden bereits erste Ergebnisse dieser  
35 Projektion aufgezeigt.

### 3.3. Nachwuchsgewinnung

5 Unter der Überschrift „Volkskirche qualitativ weiter entwickeln“ hat die Landessynode auf ihrer Herbsttagung 2015 weitreichende Beschlüsse gefasst mit dem Ziel, bei geringer werdenden Mitgliederzahlen und geringer werdenden Finanzmitteln auch in Zukunft ein zuverlässiger Partner für die Menschen vor Ort in den Kirchengemeinden, Bildungseinrichtungen und Diakonischen Diensten zu sein. Dieses Ziel ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen nur mit einem Personalabbau zu erreichen. Trotzdem und gerade wegen der anstehenden  
10 Renten- und Ruhestandseintritte können die inhaltlichen Ziele des Reformprozesses 2026 nur realisiert werden, wenn auch weiterhin qualifiziertes und motiviertes Personal gehalten und neu gewonnen werden kann. Der sich damit abzeichnende Spagat zwischen Personalabbau und gleichzeitigem intensivieren der Maßnahmen zur Personalgewinnung ist nur schwer zu erklären.

15 Die durch die Reformbeschlüsse 2026 nach außen getragene Botschaft einer kleiner werdenden Kirche, die sich in einer Phase der intensiven personellen Anpassung befindet, hat die Möglichkeiten der Personalgewinnung in einem von einer hohen Beschäftigungsquote geprägten Arbeitsmarkt deutlich erschwert. Bislang hat der aus den Reformbeschlüssen 2026 resultierende Personalabbau die  
20 größte öffentliche Aufmerksamkeit erlangt. Die primäre Motivation für diese Beschlüsse, die von der Landessynode mit großer Weitsicht gefasst wurden, lag jedoch darin, auch unter veränderten Rahmenbedingungen zukünftig ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben. Sowohl in der internen als auch in der öffentlichen  
25 Wahrnehmung ist dies noch nicht hinreichend in den Vordergrund getreten.

Negativ verstärkend kommt die angespannte Lage am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt hinzu. Der Nachfrageüberhang nach qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden ist längst auch in den strukturschwächeren Regionen in  
30 Nordhessen angekommen. Im September 2018 standen 565.000 Berufsausbildungsstellen lediglich 536.000 Bewerber gegenüber.<sup>16</sup> Nachwuchskräfte bewerben sich zwar immer noch, wenn auch in deutlich kleiner Anzahl als früher. Faktisch präsentieren sich aber die Arbeitgeber bei den Bewerberinnen und  
35 Bewerbern, die oftmals eine Auswahl zwischen mehreren Angeboten haben.

Umso mehr war und ist es notwendig die Aktivitäten zur Nachwuchsgewinnung berufsübergreifend zu intensivieren. Hierzu wurden in der jüngsten Vergangenheit folgende Maßnahmen initiiert:

---

<sup>16</sup> <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Ausbildungsstellenmarkt/Ausbildungsstellenmarkt-Nav.html>  
abgerufen am 09.01.2019

- MACHT-SINN.INFO

Unter diesem Motto wirbt die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck seit 2018 um Nachwuchskräfte für eine Ausbildung oder ein Studium. Besonderheit und Abgrenzung gegenüber ähnlichen Kampagnen ist, dass für alle Berufsfelder in denen eine eigene Qualifikation angeboten wird, gleichberechtigt nebeneinander geworben wird.

Die Berufsfelder sind:

Diakoninnen und Diakone

Erzieherinnen und Erzieher

Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker

Pfarrerinnen und Pfarrer

Religionslehrerinnen und Religionslehrer

Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamte

Verwaltungsfachangestellte und Verwaltungsfachangestellter

Kern der Werbemaßnahme ist die Homepage [www.macht-sinn.info](http://www.macht-sinn.info). Begleitend wurden soziale Netzwerke eingebunden, klassische Anzeigen in Zeitungen geschaltet, Veröffentlichungen über Kirchengemeinden durch Plakataushänge und Anzeigen in Gemeindebriefen erreicht sowie Werbung im öffentlichen Raum, beispielsweise in den Kasseler Straßenbahnen und Leuchtreklamen an stark frequentierten Straßenkreuzungen.

Bei einer Reihe von Bewerbungen konnte zweifelsfrei identifiziert werden, dass der Impuls zur Bewerbung über [macht-sinn.info](http://macht-sinn.info) ausgelöst wurde.

- Stipendienprogramm für Theologiestudierende

Die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck möchte Menschen für den Pfarrdienst in der Landeskirche gewinnen und fördert die Aufnahme und erfolgreiche Durchführung eines Studiums der Evangelischen Theologie mit einem Stipendienprogramm. Maximal 100 Stipendiaten erhalten frühestens nach der Sprachprüfungen und längstens bis zum Abschluss des 14. Fachsemesters ein Stipendium in Höhe von 500,00 € pro Monat und ggfs. einen Kinderzuschlag von 100,00 € pro Monat und Kind. Dafür verpflichten sich die Stipendiaten nach Abschluss des Probendienstes mindestens solange im Pfarrdienst der Landeskirche zu verbleiben, wie die Förderdauer aus dem Stipendienprogramm. Durch die Einführung des Programms zur Nachwuchsförderung, d. h. die Stipendien und die damit verbundene Begleitung der Studierenden konnte die Zahl der Studierenden auf unserer Liste deutlich gesteigert werden, so dass aktuell 91 Studierende eingetragen sind. Davon erhalten 47 ein Stipendium und haben sich damit verpflichtet, nach bestandenen Examina in den Dienst unserer Landeskirche zu treten. Ob das

Stipendienprogramm einen Einfluss auf die Studienwahl hat, lässt sich derzeit noch nicht sicher sagen. Allerdings trägt die Möglichkeit einer Förderung und Begleitung der Studierenden dazu bei, dass sie sich früher an die Landeskirche binden. Gelegentlich wurde unserer Landeskirche vorgeworfen, wir würden mit dem Stipendienprogramm Studierende aus anderen Landeskirchen „abwerben“. Die geringe Zahl von Stipendiaten, die aus anderen Landeskirchen stammen, entspricht jedoch ungefähr der Zahl derer, welche die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck verlassen.

- Stellen für Nachwuchsgewinnung

Seit 2015 ist ein Pfarrer im Umfang eines halben Dienstauftrages ausschließlich mit der Gewinnung von Theologiestudierenden beauftragt. Die am Jahresende 2019 auslaufende Befristung wurde vorzeitig durch den Rat der Landeskirche um weitere vier Jahre verlängert. Zudem ist seit 2017 ein Studienleiter ebenfalls im Umfang eines halben Dienstauftrages mit der Förderung und Begleitung der Studierenden im Bereich Religionspädagogik am Standort Kassel beauftragt. Auch diese zunächst bis 2020 befristete und erfolgreich verlaufende Beauftragung wurde vorzeitig durch den Rat der Landeskirche um weitere drei Jahre verlängert.

### 3.4. Attraktiver und verlässlicher Arbeitgeber

Viele der rund 180 Reformbeschlüsse aus dem Jahr 2015 können als Reaktion auf die oben beschriebenen demografischen Entwicklungen und auf die zu erwartenden Kirchensteuerrückgänge verstanden werden. Ziel der weitaus meisten Maßnahmen zur qualitativen Weiterentwicklung der Volkskirche ist vorrangig die Anpassung der Aufwände an die zu erwartenden Erträge und damit die Sicherstellung von attraktiven Arbeitsbedingungen für haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Kirche.

Für unsere Beschäftigten wollen wir als Kirche auch in Zukunft ein verlässlicher und attraktiver Arbeitgeber bleiben; für die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen wir Möglichkeiten des Engagements und der Partizipation erhalten und ausbauen, damit sie sich auch in Zukunft mit Freude in und für unsere Kirche engagieren.

Wir fördern die Vereinbarkeit von Beruf bzw. Engagement und Familie. Wir praktizieren bereits jetzt vielfältige Teildienst-Modelle und ermöglichen Telearbeit, die das Miteinander von Kinder-Erziehung und Beruf ermöglichen. Die gerade vom Gesetzgeber auf den Weg gebrachten Bestimmungen zur Flexibilisierung des Befristungs- und Teilzeitgesetzes zur Rückkehr aus einem Teilzeit-Arbeitsverhältnis in die Vollzeit sind in unserer Landeskirche längst gelebte Praxis. Angesichts der Altersstruktur der Mitarbeiterschaft werden wir künftig verstärkt auch mit Beurlaubungen oder Reduzierungen des Dienstumfangs zur Pflege naher



Angehöriger rechnen müssen. Durch die demografische Entwicklung wird die Zahl der pflegebedürftigen Angehörigen bis 2025 um ca. ein Drittel steigen.<sup>17</sup> Entsprechend werden auch mehr unserer Beschäftigten von den Möglichkeiten eines Teildienstes zur Pflege ihrer Eltern und den Möglichkeiten zur Freistellung nach dem Pflegezeitgesetz Gebrauch machen. Wir werden also zur Besetzung der zur Verfügung stehenden Stellen künftig mehr Personal benötigen als aktuell. Diese Entwicklung betrifft trotz aller gesellschaftlicher Veränderungen zumeist noch immer überwiegend die Frauen<sup>18</sup>, die in viel höherem Maße die Verantwortung für die Familienarbeit übernehmen. Bei einer Pflegebedürftigkeit von Eltern oder Schwiegereltern reduzieren zumeist Frauen ihre Arbeitszeit oder geben ihre Berufstätigkeit ganz oder teilweise auf.<sup>19</sup> Bedingt durch den hohen Frauenanteil der Beschäftigten verschärft diese Entwicklung den künftigen Personalbedarf zusätzlich zu den Problemen des Fachkräftemangels.

Die hier nur angedeutete Entwicklung trifft in gleichem Maße auch auf die rund 40.000 Ehrenamtlichen (Abb. 32 im Anhang) zu, die sich innerhalb unserer Landeskirche einbringen. In den Kirchenvorständen innerhalb der Landeskirche liegt der Frauenanteil bei über 60%, in anderen Bereichen ehrenamtlicher Mitarbeit eher darüber.<sup>20</sup> Ein Großteil dieser Frauen ist ganz oder teilweise erwerbstätig (75,2 % in 2017).<sup>21</sup> Werden dann Eltern oder Schwiegereltern pflegebedürftig, werden diese Ehrenamtlichen am ehesten Abstriche im Freizeitbereich, also ihrem ehrenamtlichen Engagement machen. Daher werden wir auch für den Bereich der ehrenamtlich Mitarbeitenden Formen und Umfänge von Mitwirkung entwickeln müssen, die ein Miteinander von familiären Verpflichtungen und kirchlichem Engagement möglichst machen.

### 3.5. Umgang mit dem Thema „Sexualisierte Gewalt“

In seiner Sitzung am 18. Januar 2019 hat der Rat der Landeskirche die Einrichtung der Stelle eines Koordinators zum Thema „Sexualisierte Gewalt“ beschlossen. Die Stelle ist dem Dezernat des Prälaten zugeordnet, auf drei Jahre befristet und seit dem 1. Februar 2019 besetzt. Die Arbeit des Koordinators wird durch eine mit

---

<sup>17</sup> Die Zahl der Pflegebedürftigen wird voraussichtlich von derzeit ca. 2,6 Mio. bis 2025 auf ca. 3,5 Mio. Menschen anwachsen. Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/556688/umfrage/prognostizierte-anzahl-der-pflegebeduerftigen-in-deutschland-nach-pflegeart/> (abgerufen am 24.01.2019)

<sup>18</sup> So waren 2015 65 % der pflegenden Angehörigen Frauen. Vgl. Robert-Koch-Institut; Gesundheitsberichterstattung [http://www.gbe-bund.de/gbe10/abrechnung.prc\\_abr\\_test\\_logon?p\\_uid=gast&p\\_aid=0&p\\_knoten=FID&p\\_sprache=D&p\\_suchst-ring=21301](http://www.gbe-bund.de/gbe10/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gast&p_aid=0&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchst-ring=21301) (abgerufen am 24.01.2019)

<sup>19</sup> Vgl. Bild der Frau (Hrsg.); Frauen in der Sandwich-Generation: Zwischen Kinderbetreuung und Unterstützung der Eltern; Funke Frauenzeitschriften GmbH; Hamburg 2015; S. 14.

<sup>20</sup> Fischer, Ralph; Kirchenvorsteherin trotz widriger Umstände; [https://www.ekkw.de/media\\_ekkw/service\\_lka/Kirchenvorsteherin-trotz\\_widriger\\_Umstaende\\_210615.pdf](https://www.ekkw.de/media_ekkw/service_lka/Kirchenvorsteherin-trotz_widriger_Umstaende_210615.pdf), abgerufen am 15.01.2019

<sup>21</sup> <https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/BevoelkerungSoziales/Arbeitsmarkt/ArbeitsmarktFrauen.html>, abgerufen am 10.01.2019

Fachleuten besetzte Projektgruppe begleitet.  
Die Aufgabe des Koordinators besteht in der Aufstellung eines Konzeptes für alle Bereiche und Ebenen der Landeskirche, das die folgenden vier Bereiche umfasst:

- 5 • Umgang mit Betroffenen: Aufbau einer unabhängigen Anlaufstelle und einer Kommission zur Überprüfung der Plausibilität
- Umgang mit Verdächtigen und mit Tätern
- Implementierung eines nachhaltigen und nachweisbaren Präventionskonzeptes
- 10 • Institutionelle Aufarbeitung des Themas

Der Koordinator hat schon und wird den jeweiligen Gremien die entsprechenden Vorlagen zur Beschlussfassung und zur Umsetzung des Konzeptes vorlegen. Damit ist die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck einen wichtigen Schritt zur angemessenen Bearbeitung des gesamten Themas gegangen.

15

#### 4. Multiprofessionelle Zusammenarbeit als Querschnittsaufgabe

Seit der Herbstsynode 2015 sind umfangreiche Beschlüsse zu strukturellen Veränderungen bereits umgesetzt, zum Beispiel das Kirchengesetz über Kooperationsräume, die Pfarrstellenanpassung, die Implementierung des Personalausschusses und die Einführung von Dienstbeschreibungen im Pfarramt. Das Paradigma der „multiprofessionellen Zusammenarbeit“ als Steuerungsinstrument zur qualitativen Weiterentwicklung der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck als Volkskirche hat sich nach und nach in den Sprachgebrauch eingefügt.

Multiprofessionelle Zusammenarbeit beispielsweise in einem Kooperationsraum bindet alle kirchlichen Akteure in den Auftrag der Kommunikation des Evangeliums ein. Die Zusammenarbeit wird zwar maßgeblich von den Pfarrerinnen und Pfarrern sowie den Mitarbeitenden initiiert und koordiniert, kann aber nur bei einer intensiven Mitwirkung und Einbindung aller Ehrenamtlichen gelingen. Durch dieses Zusammenwirken können die verschiedensten Fähigkeiten und Kompetenzen aller Beteiligten zielführend zur Auftragserfüllung zum Einsatz kommen. Die Frage der Funktion oder des Status rücken dabei in den Hintergrund. Die Mitwirkung orientiert sich an den individuellen Stärken und Talenten. Trotzdem kann die Konzentration auf die Kernkompetenzen die Profile der einzelnen Beteiligten deutlich schärfen. Durch die kompetenzbasierte Einbringung der Akteure kann eine zielgruppengerechtere Auftragserfüllung erreicht werden.

Mit dem Ausbau der multiprofessionellen Zusammenarbeit aller, die unsere Kirche gestalten und weiterentwickeln, verändern wir schrittweise deren Kultur. Die von vielen empfundene „Allzuständigkeit“ der Pfarrerinnen und Pfarrer wird eingebettet in eine gemeinsame Verantwortung einer Dienstgemeinschaft, in die jede und jeder die eigenen Gaben und Fähigkeiten zum Wohl aller einbringt. Aus Einzelkämpfern sollen immer stärker Teamplayer werden. Dieser Wandel muss eingeübt und wieder gelernt werden von denen, die bisher eine andere Arbeitsweise gewohnt waren. Die nachfolgenden Generationen werden in die Kultur der Zusammenarbeit mehr oder minder selbstverständlich hineinwachsen, weil sie hier eine Kultur der Zusammenarbeit finden, die sie für ihre Mitarbeit in der Kirche erwarten und wünschen.

Am Beispiel der neu eingerichteten Verwaltungsassistenzen in den Kooperationsräumen lassen sich Chancen und Risiken einer multiprofessionellen Zusammenarbeit gut darstellen. Die Assistenzkräfte beginnen in diesen Tagen ihre Arbeit. Sie sollen bestimmte Verwaltungsaufgaben übernehmen, die bisher bei den Pfarrerinnen und Pfarrern lagen, damit diese sich stärker pastoralen Aufgaben zuwenden können. Sie werden gewissermaßen an der Schnittstelle der verschiedenen kirchengemeindlichen Arbeitsbereiche in den Kooperationsräumen tätig sein und nehmen hier Verwaltungs- und zum Teil Koordinationsaufgaben wahr. Auf diese Weise werden Pfarrerinnen und Pfarrer entlastet und gewinnen

mehr Zeit für genuin pastorale Aufgaben, weil sie künftig beispielsweise die Erstellung des Organistenplans oder die Koordinierung von Terminen mit Handwerkern an die Assistenzkraft delegieren können.

- 5 Die neu geschaffenen Kooperationsräume sind ein sehr praxisnahes Beispiel für eine multiprofessionelle Zusammenarbeit, bei der eine Vielzahl von Akteuren, Kontakten und Beziehungen aufeinander treffen.

10 Das Gelingen multiprofessioneller Zusammenarbeit erfordert eine offene und respektvolle Haltung zwischen allen Akteuren im Haupt- und Ehrenamt. In gegenseitiger Wertschätzung sind Aufgaben zu klären und das Miteinander zu gestalten.

15 Im Rahmen eines landeskirchlichen Modellprojektes soll in zwei Kooperationsräumen für die Dauer von zwei Jahren die multiprofessionelle Zusammenarbeit erprobt werden. Das Besondere daran ist, dass für den gleichen Zeitraum eine Diakonin oder ein Diakon eingestellt wird. Mit Spannung erwarten wir die Erkenntnisse aus diesem Projekt.

20 Ein weiteres Beispiel multiprofessioneller Zusammenarbeit stellten wir bereits unter dem Stichwort Nachwuchsgewinnung vor. In dem Projekt wirkten die für die einzelnen Berufsgruppen Verantwortlichen mit ganz verschiedenen Professionen zusammen. Das unter der Überschrift „macht-sinn.info“ erreichte Ziel kann sich gut sehen lassen.

25 In Pilotprojekten wollen wir Erfahrungen sammeln, den Prozess der Zusammenarbeit begleiten und am Ende gut auswerten. Daran wollen wir lernen, worauf es bei der multiprofessionellen Zusammenarbeit ankommt, bevor weitere Konsequenzen gezogen werden.

30

## 5. Ausblick

Erstmalig erstatten der Prälat und der Vizepräsident einen gemeinsamen Personalbericht. Wir befinden uns erkennbar in Zeiten des Umbruchs. Tiefgreifende Veränderungen stehen der Landeskirche bevor, sie betreffen den Personalbestand, das Ausscheiden der Babyboomer aus dem Erwerbsleben, aber auch unsere finanziellen Einnahmeerwartungen.

Der gemeinsame Personalbericht ist ein Teil des Beschlusspakets 2026. Auch danach wird es weitere Veränderungen geben, das ist schon jetzt absehbar. Auf allen Ebenen und für alle Beteiligten werden wir uns in den nächsten Jahren von gewohnten Handlungsweisen verabschieden und neues erproben (müssen), in den Kirchengemeinden bis zum Landeskirchenamt.

Unser Bericht heute ist Teil dieses Übergangs und markiert den Schritt zu einer integralen Personalpolitik. Dabei sollen und müssen die individuellen Gaben und Talente aller noch viel stärker als bisher für die Erfüllung unseres Auftrages einbezogen werden. Es ist sinnvoll, wenn alle in einem Prozess des ständigen und nicht endenden Lernens und mit deutlich stärkerer Bezugnahme zueinander ihre Kompetenzen einbringen. Die Zeiten möglichen Einzelkämpfertums sind endgültig vorbei, ebenso die Zeiten der engen hierarchischen, teilweise bevormundenden Mitarbeiterführung. Wir dürfen und können unseren Mitarbeitern sehr viel mehr zutrauen, mehr Aufgaben zur eigenverantwortlichen Bearbeitung delegieren, selbständiges Arbeiten ermöglichen, mehr Eigeninitiative fördern. Viele sind da schon längst unterwegs. Für manche mag dies eine arge Zumutung sein, aber auf diese Befindlichkeiten können wir keine Rücksicht mehr nehmen.

Wir erlauben uns hierzu den langjährigen Vorstandsvorsitzenden der B. Braun Melsungen AG und Mitsynodalen, Herr Prof. Dr. Heinz-Walter Große, zu zitieren<sup>22</sup>:

*„Wir wollen einer Welt, in der zunehmend Patriarchen regieren, in der die rein hierarchische Führung, in der Befehl und Gehorsam plötzlich wieder Einzug halten, etwas Konstruktives entgegensetzen. Denn wer glaubt, Arbeit ließe sich heute nur von oben herab organisieren, wer den »starken Mann« (oder die »starke Frau«) an der Spitze wünscht, den Chef, der allein und wissend weise Entscheidungen trifft, der hat nicht begriffen, dass das auf Dauer nicht mehr funktionieren wird.*

*Neue Wege und Lösungen entstehen im Team. Wer dabeibleiben will, wer sein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen will, muss die Teams stärken, muss jede einzelne Mitarbeiterin, jeden einzelnen Mitarbeiter stärken.*

---

<sup>22</sup> Grosse, Heinz-Walter und Bernadette Tillmanns-Estorf, *TASKS&TEAMS Die neue Formel für bessere Zusammenarbeit*. 1. Auflage. Hamburg. Murmann Publishers GmbH 2018, Seite 85.

*Das entspricht auch unserem christlichen Menschenbild. Auch weil wir jedem Menschen Respekt und Wertschätzung entgegenbringen wollen (...).“*

5 Am Ende dieses Übergangsprozesses wird das aufeinander bezogene und nach Gaben und Talenten orientierte Handeln auch in einer gemeinsamen Personalentwicklung in einem dann gemeinsamen Personaldezernat im Landeskirchenamt seinen Niederschlag finden.

10 Im Mittelpunkt dieses ersten gemeinsamen Personalberichts stehen die Bestandsaufnahme und die aktuellen Herausforderungen. Am Ende seien sie noch einmal pointiert genannt:

- Die Jungen gewinnen – Die Alten länger halten
- 15 • Kirche als verlässliche und attraktive Arbeitgeberin
- Kirche als familienfreundliche Arbeitgeberin in jeder Lebensphase
- Junge und Alte in das digitale Zeitalter mitnehmen
- 20 • Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamtlichen als Chance erhalten und fördern – in Arbeitsprozessen und Leitungsstrukturen

25 Wir wollen uns als Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck inhaltlich und strukturell so aufstellen, dass wir den Auftrag, das Evangelium von Jesus Christus zu kommunizieren, so gut und so wirksam wie möglich erfüllen können.

30 Wir danken allen Mitarbeitenden im Landeskirchenamt, die an der Erstellung dieses Berichtes mitgewirkt haben, ganz besonders danken wir Armin Fuhrmann und Andreas Rohnke.

Abschließend danken wir allen Menschen, die in welcher Funktion, an welcher Stelle oder in welchem Umfang auch immer im Dienst unserer Kirche stehen. Vielen Dank für Ihr Engagement, ihren täglichen Einsatz und das oftmals noch darüber hinaus gehende ehrenamtliche Tun für unsere Kirche.

35

## 6. Anhang

Abbildung 1: Zugänge und Abgänge Pfarrerinnen und Pfarrer

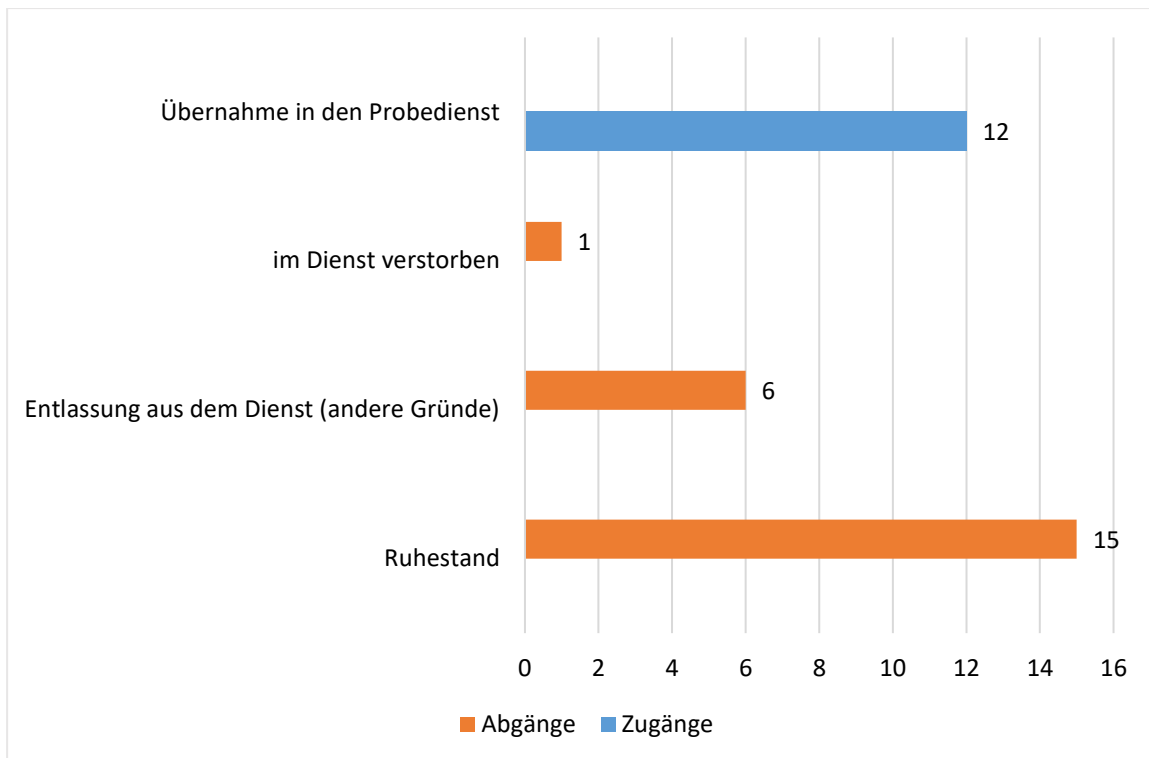


Abbildung 2: Theologinnen und Theologen in Ausbildung

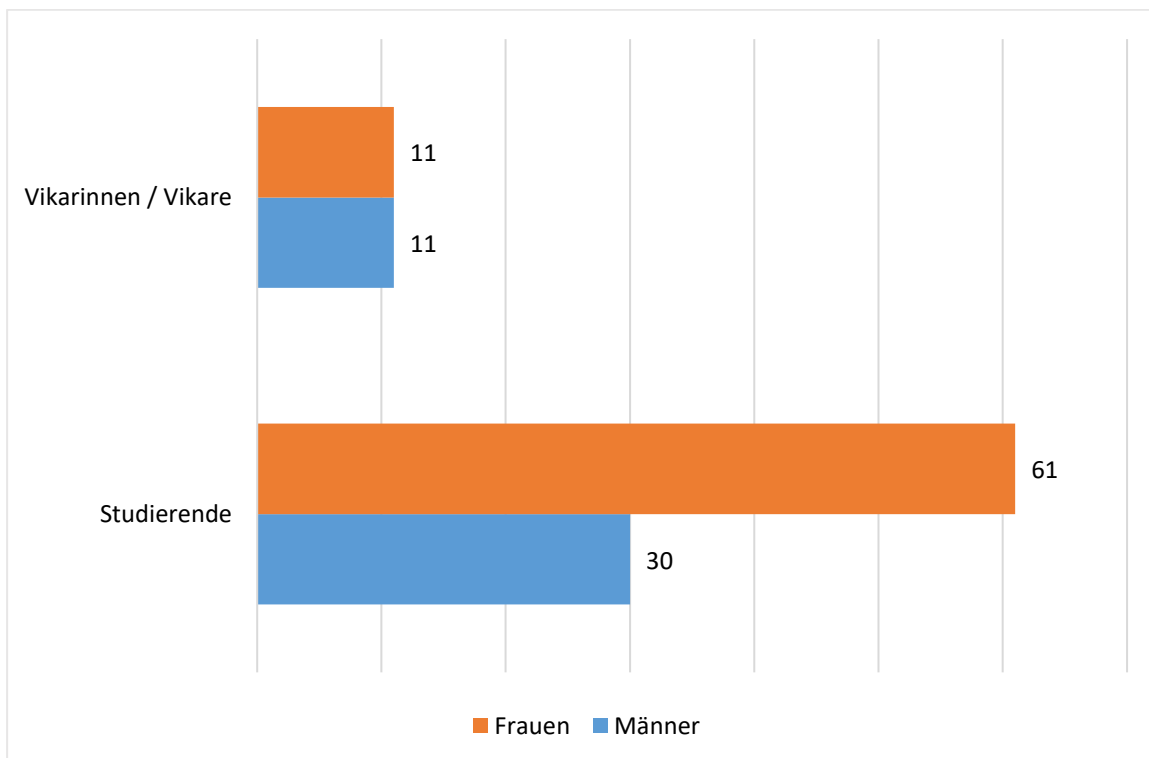


Abbildung 3: Erwartete Ruhestandseintritte Pfarrerrinnen und Pfarrer

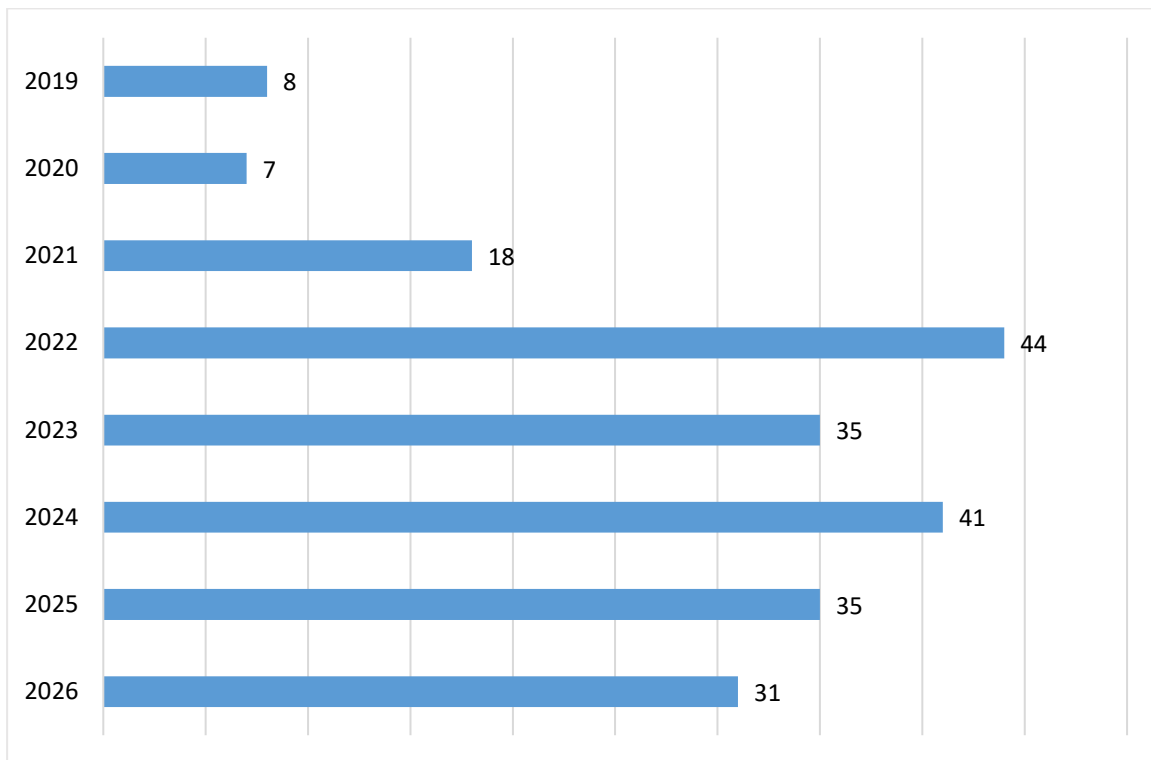


Abbildung 4: Dienstumfang Pfarrerinnen und Pfarrer

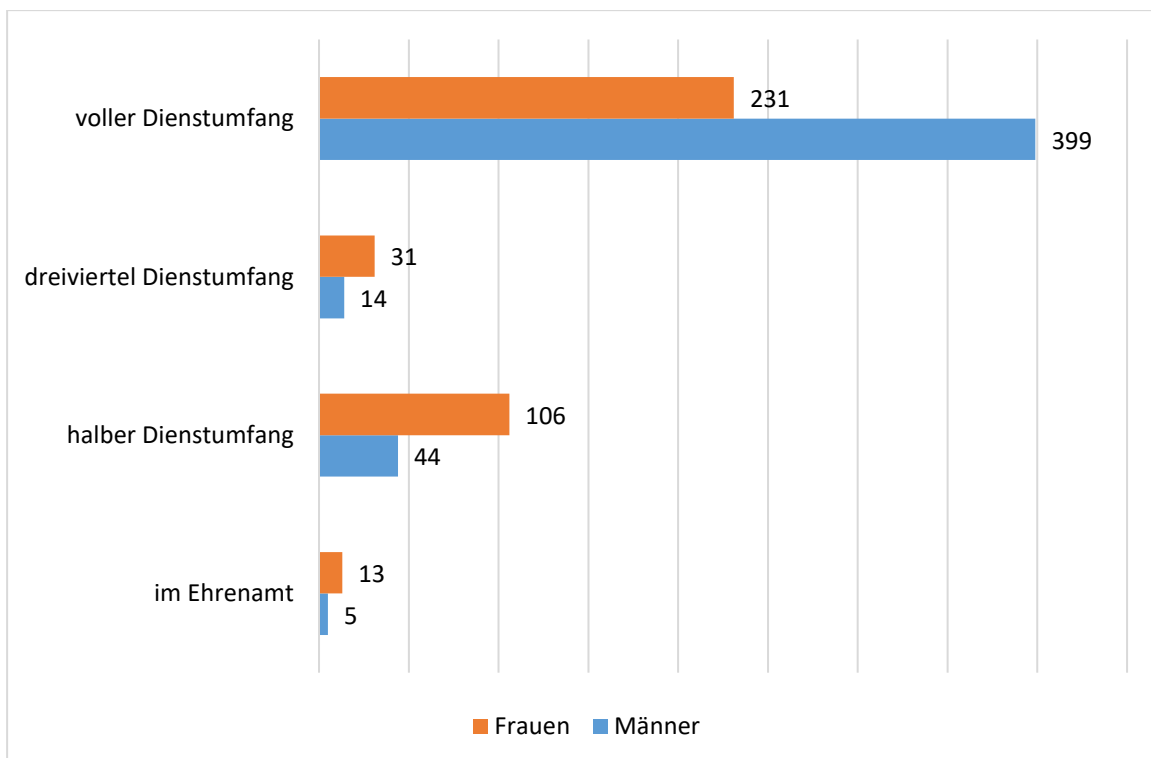




Abbildung 5: Beschäftigungsumfänge Mitarbeitende Kindertageseinrichtungen

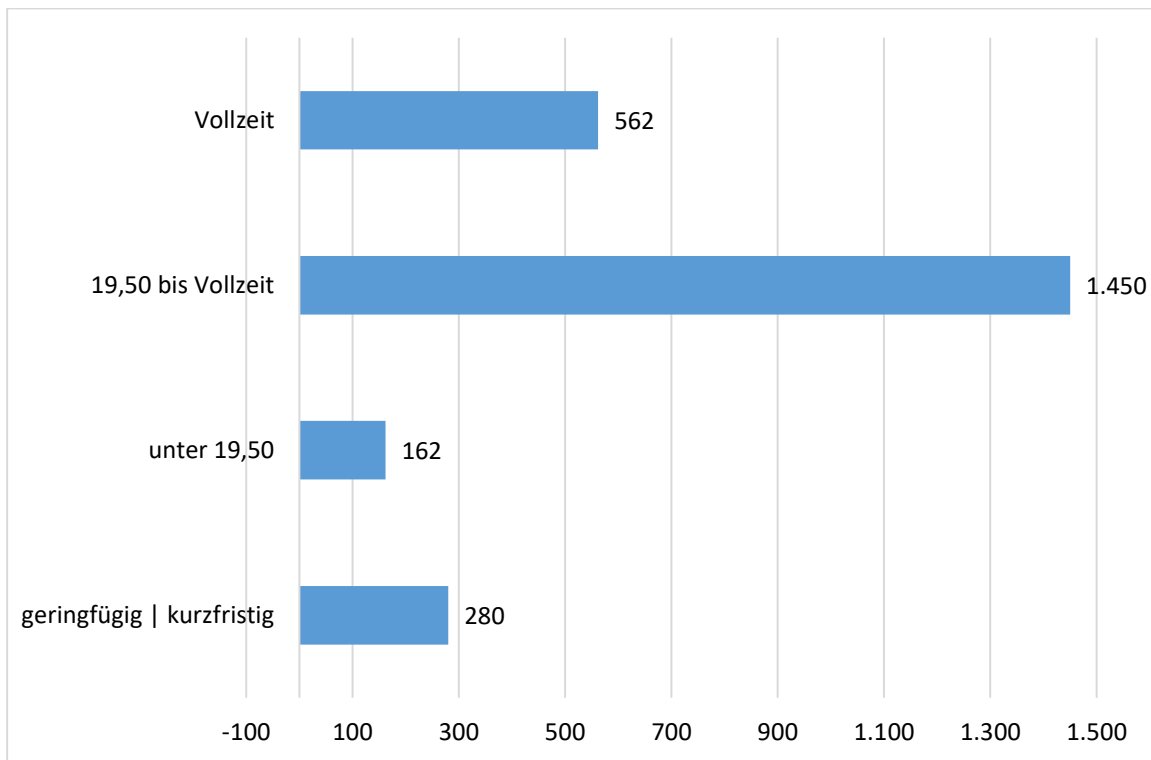


Abbildung 6: Beschäftigungsumfänge Mitarbeitende Diakoniestationen

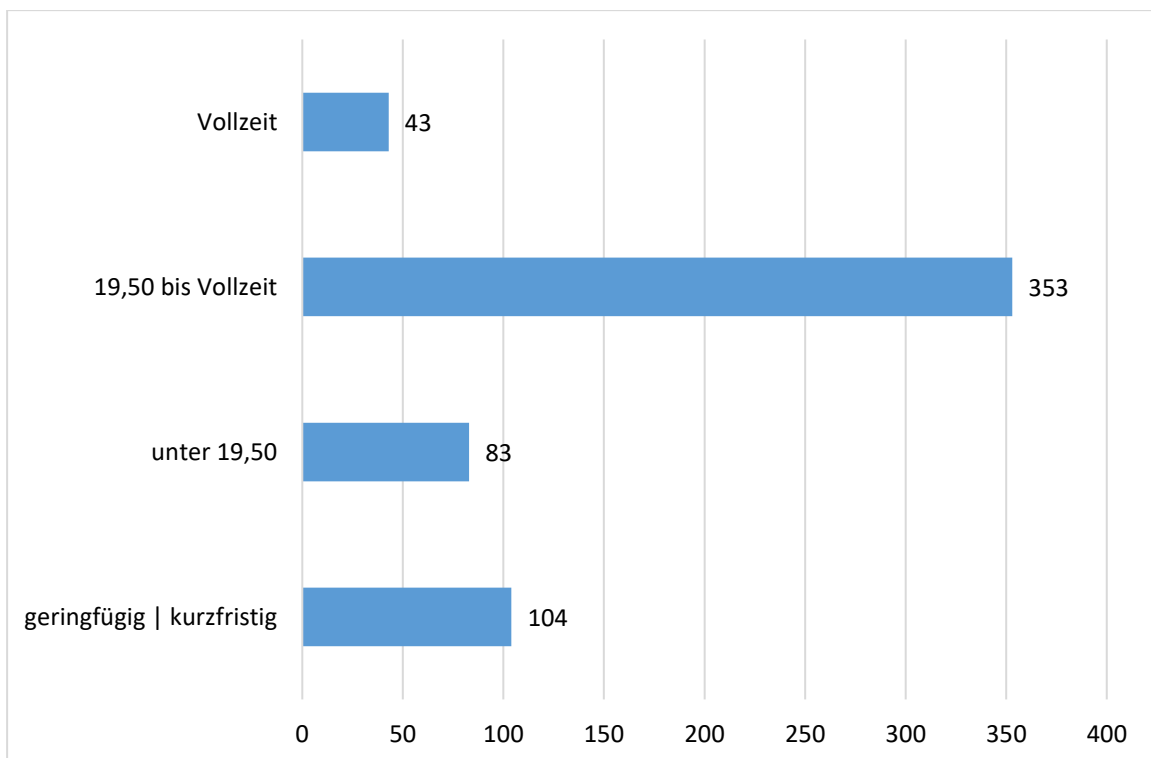


Abbildung 7: Beschäftigungsumfänge Mitarbeitende Regionale Diakonische Werke

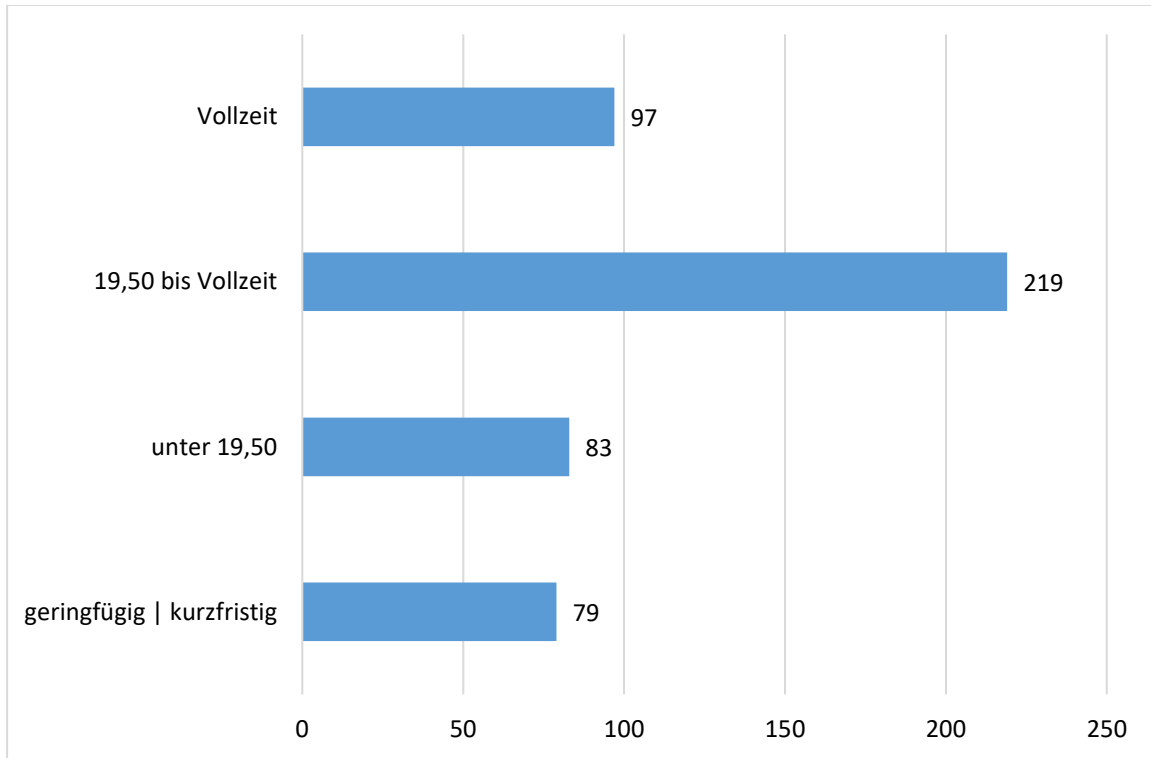


Abbildung 8: Beschäftigungsumfänge Mitarbeitende Kirchenmusik

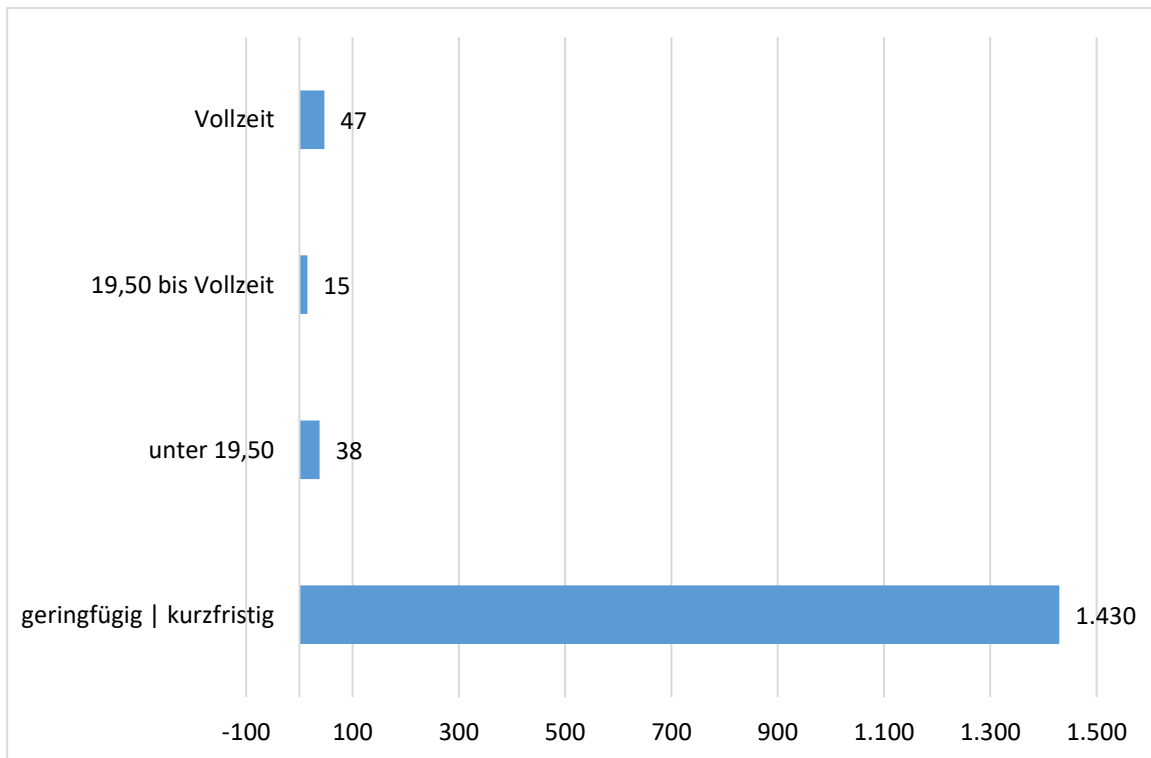


Abbildung 9: Beschäftigungsumfänge Mitarbeitende Pädagogik

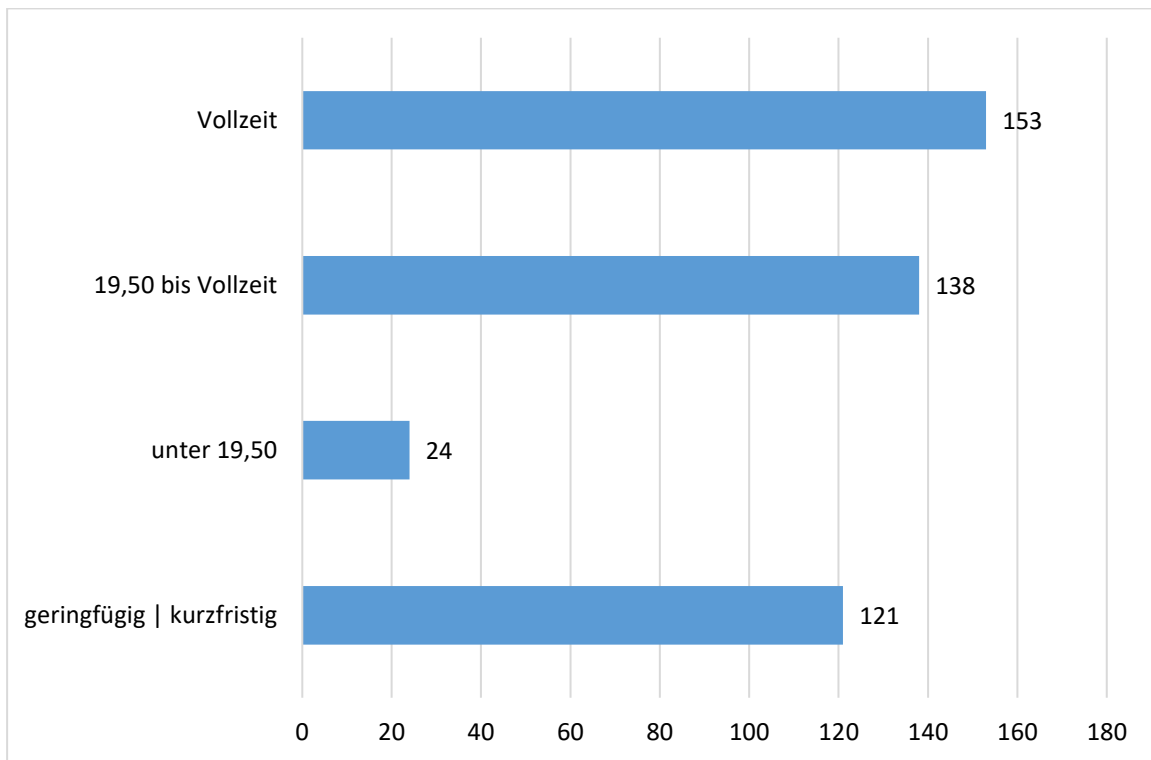


Abbildung 10: Beschäftigungsumfänge Mitarbeitende Hausmeister / Küster

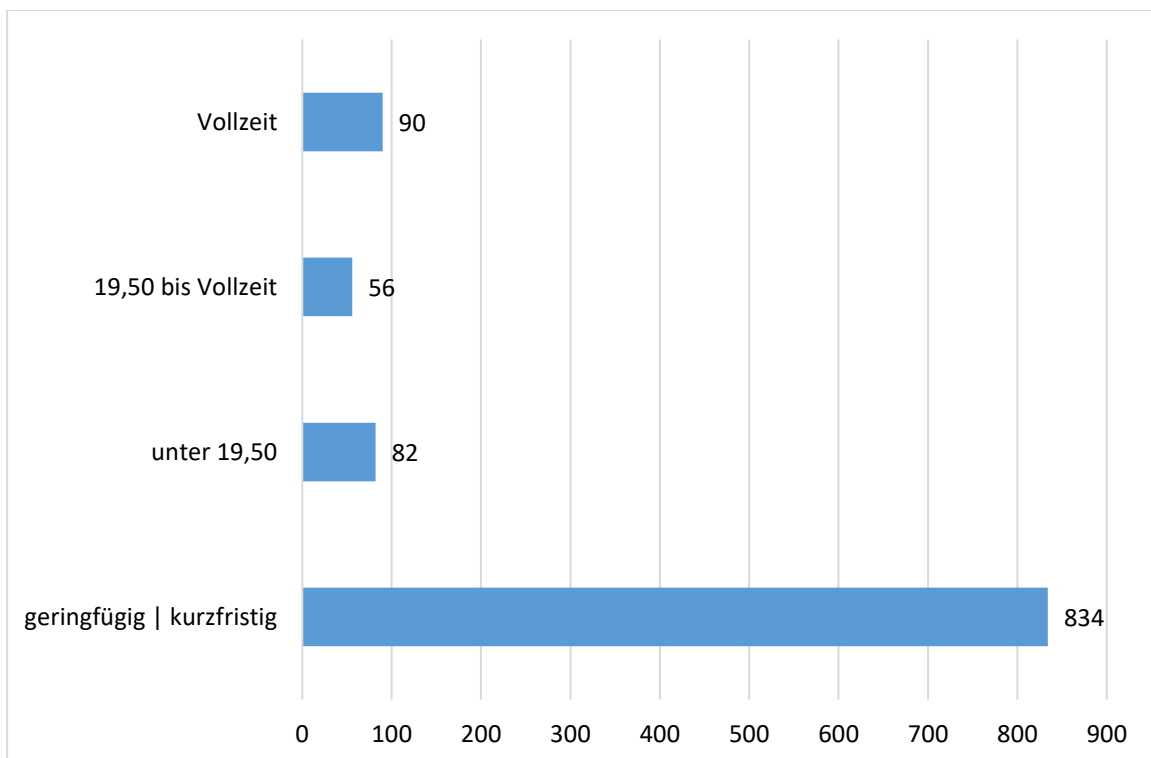


Abbildung 11: Beschäftigungsumgänge Mitarbeitende Hauswirtschaft / Reinigung

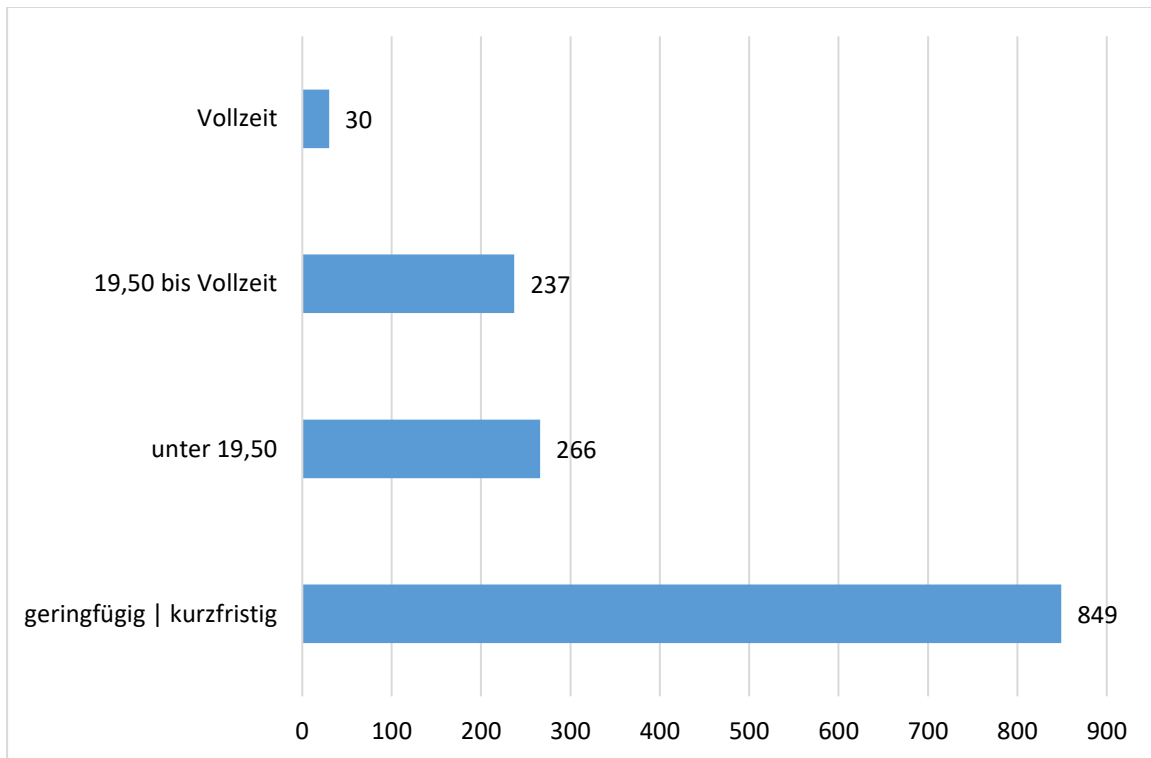


Abbildung 12: Beschäftigungsumfänge Mitarbeitende Sonstige Technik

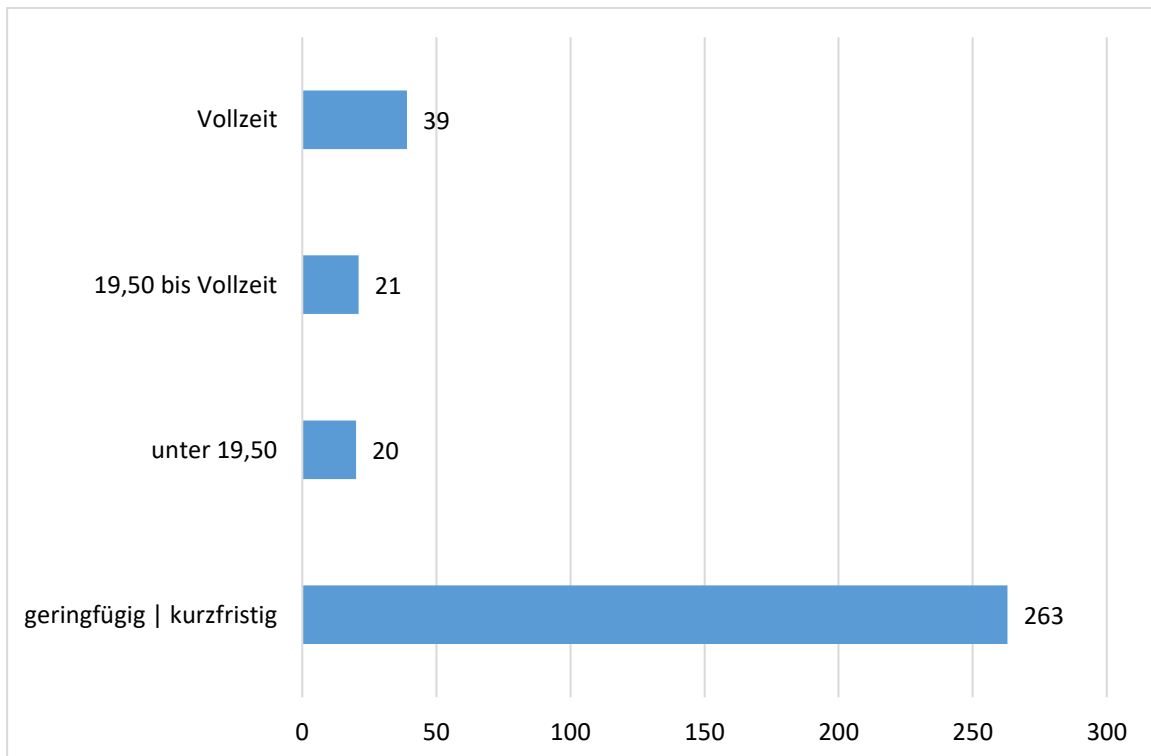


Abbildung 13: Beschäftigungsumfänge Mitarbeitende Verwaltung

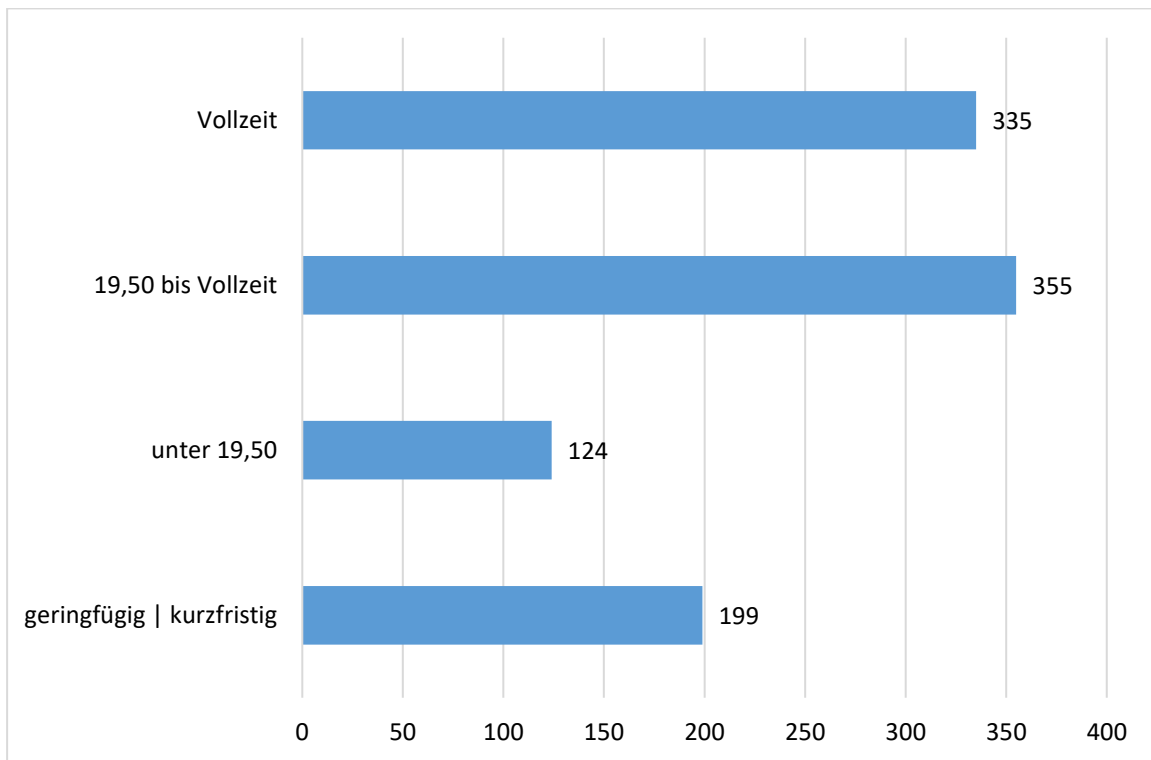


Abbildung 14: Altersstruktur Mitarbeitende Kindertageseinrichtungen

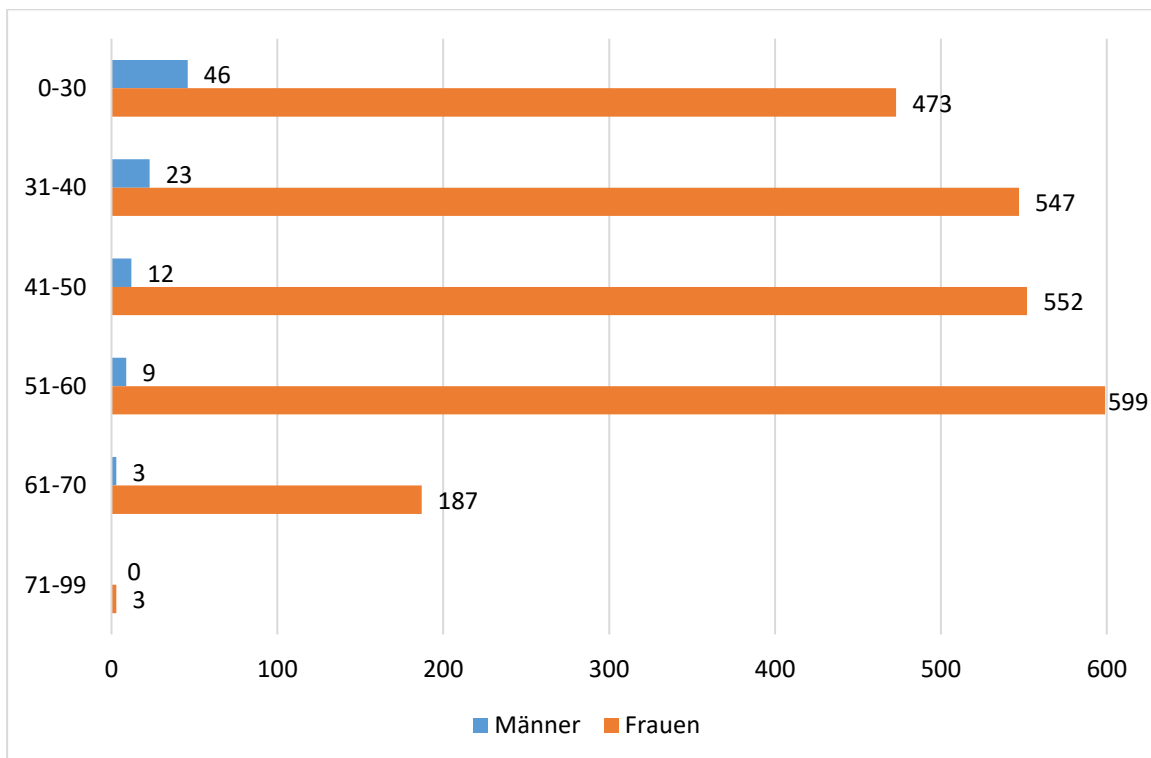


Abbildung 15: Altersstruktur Mitarbeitende Diakoniestationen

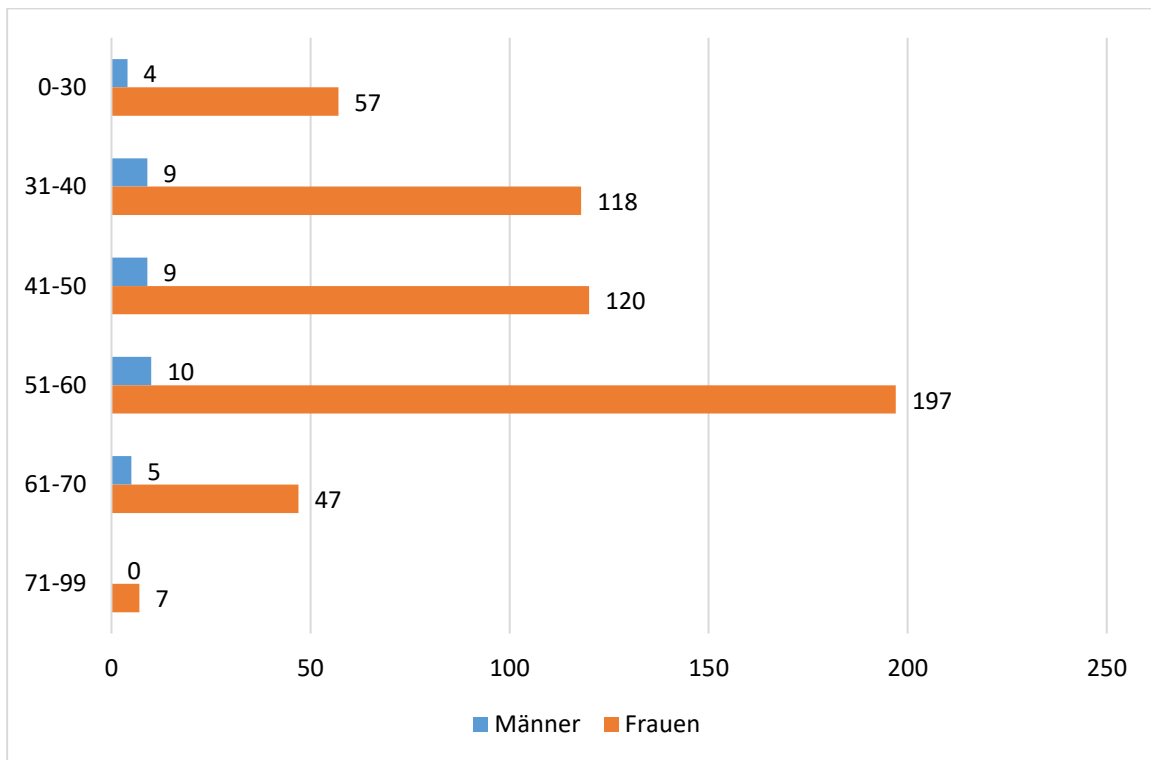


Abbildung 16: Altersstruktur Mitarbeitende regionale Diakonische Werke

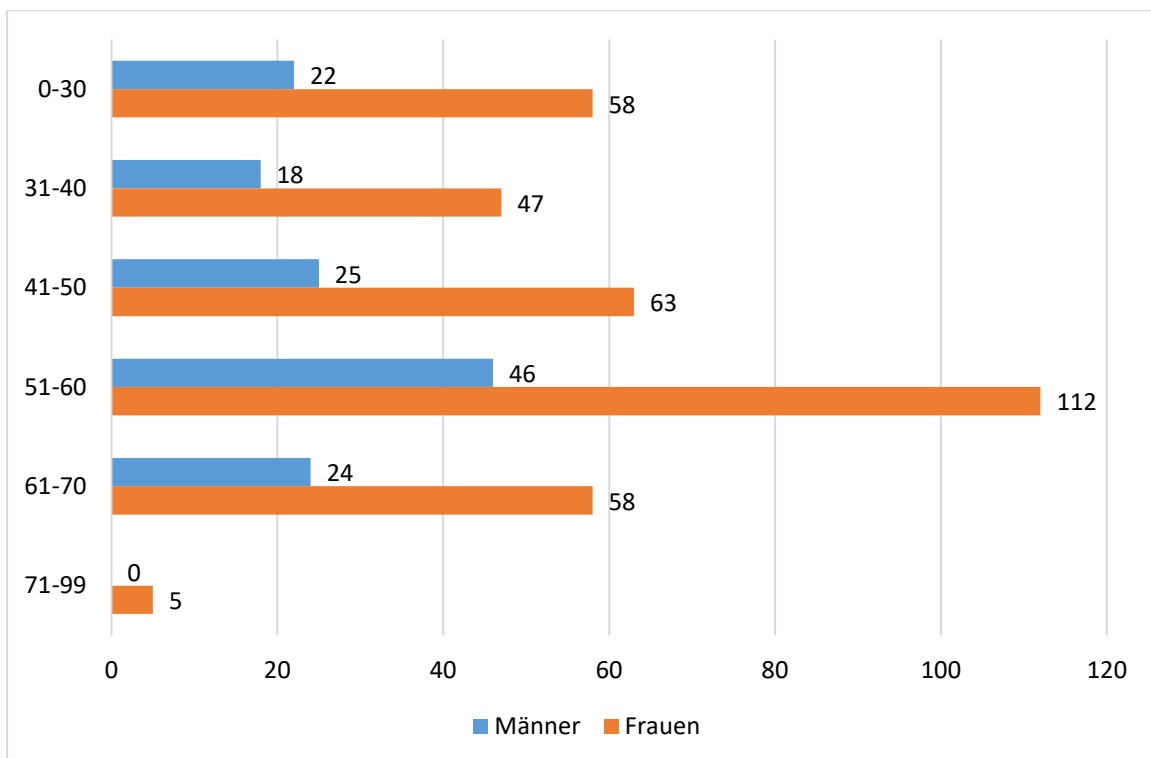


Abbildung 17: Altersstruktur Mitarbeitende Kirchenmusik

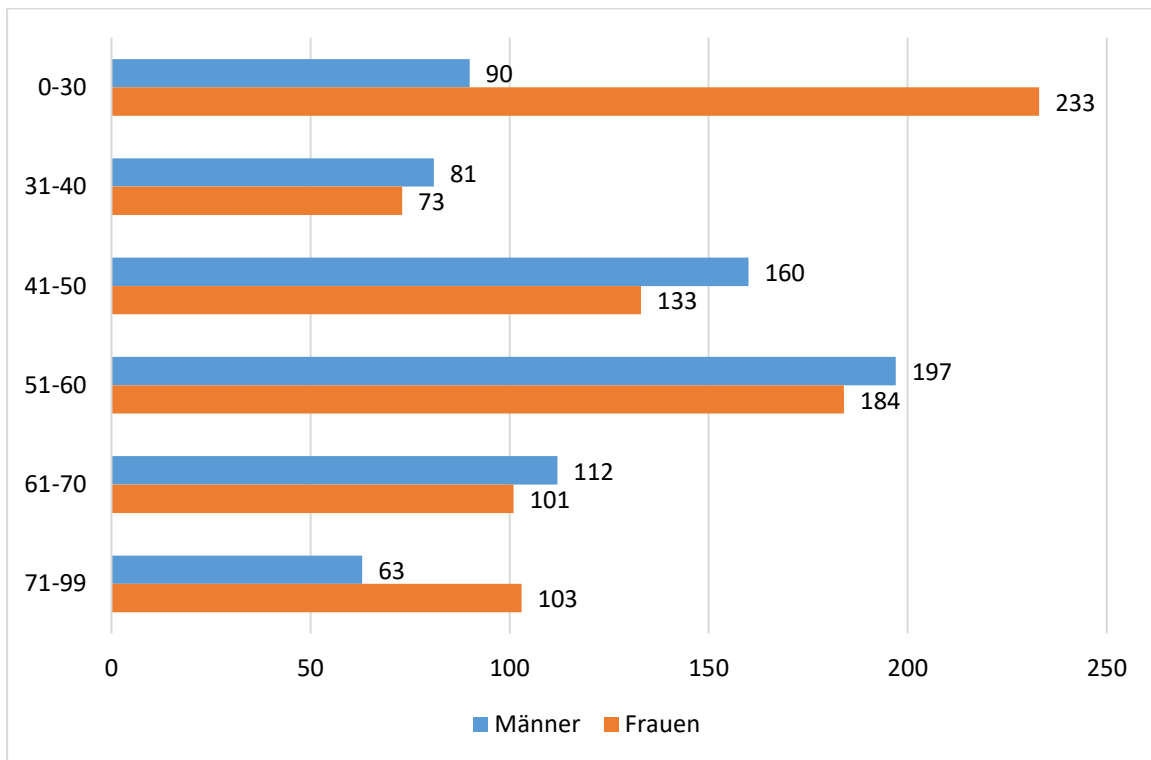


Abbildung 18: Altersstruktur Mitarbeitende Pädagogik

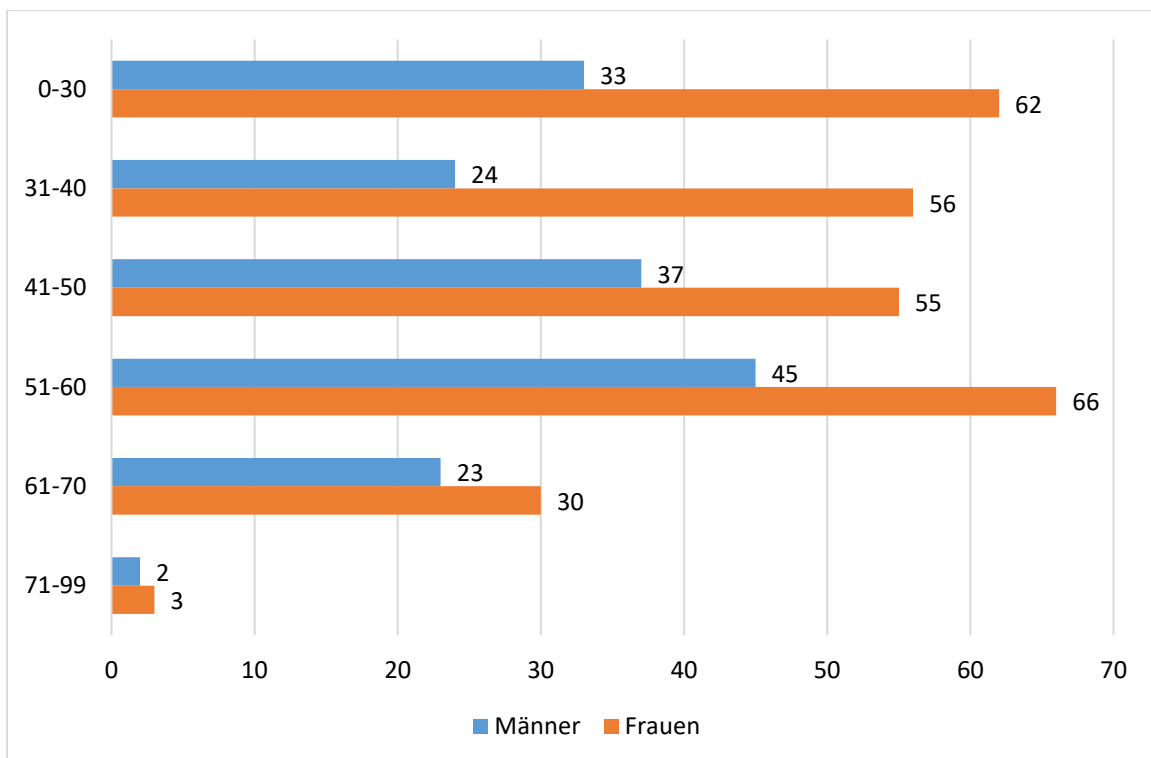


Abbildung 19: Altersstruktur Mitarbeitende Hausmeister | Küster

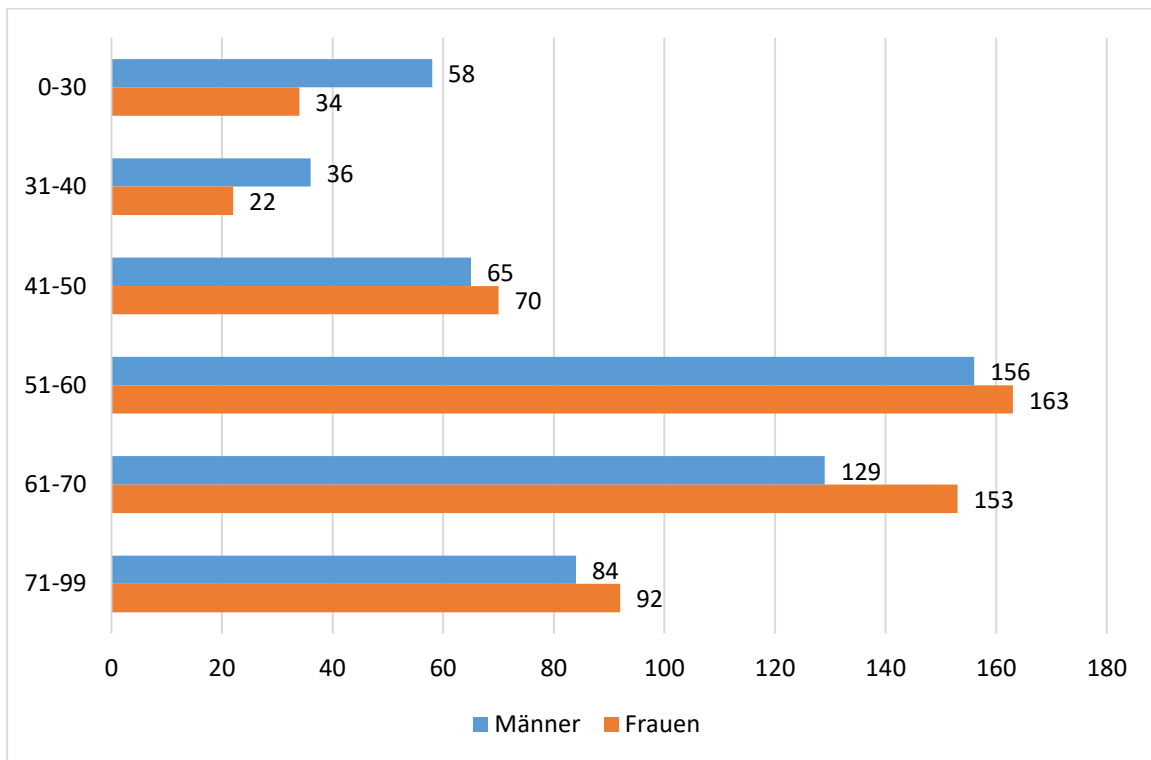


Abbildung 20: Altersstruktur Mitarbeitende Hauswirtschaft | Reinigung

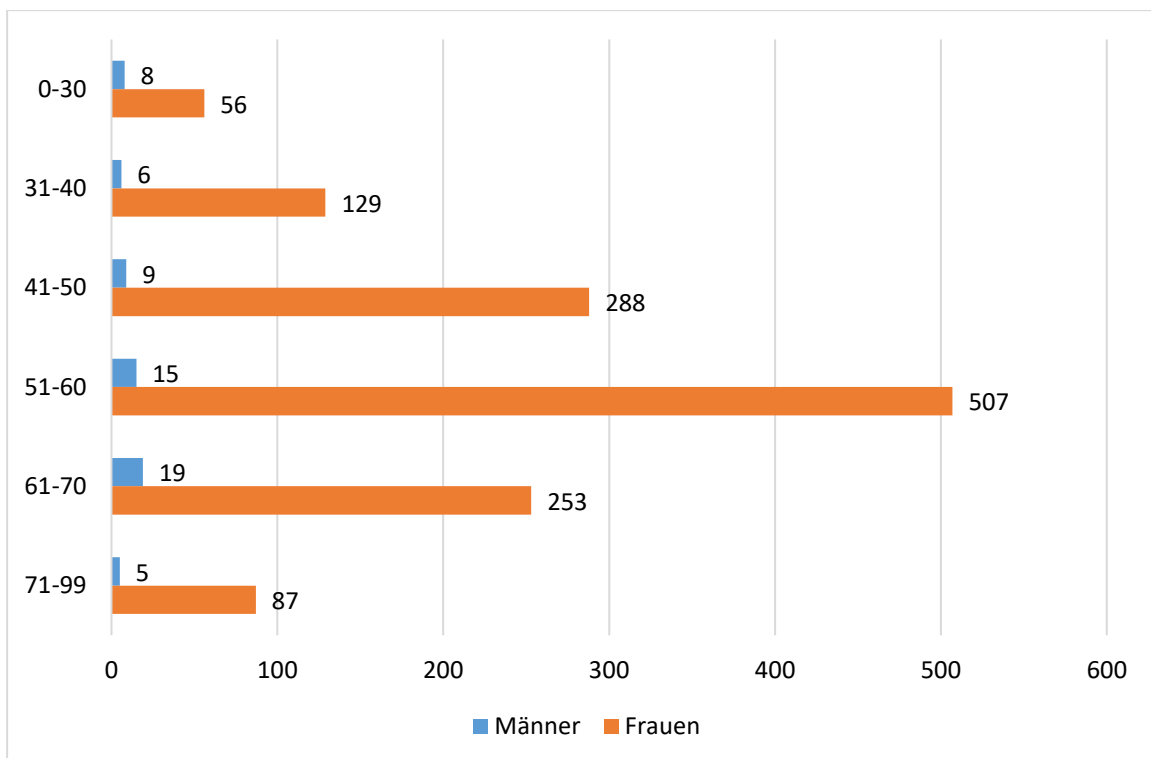




Abbildung 21: Altersstruktur Mitarbeitende Sonstige Technik

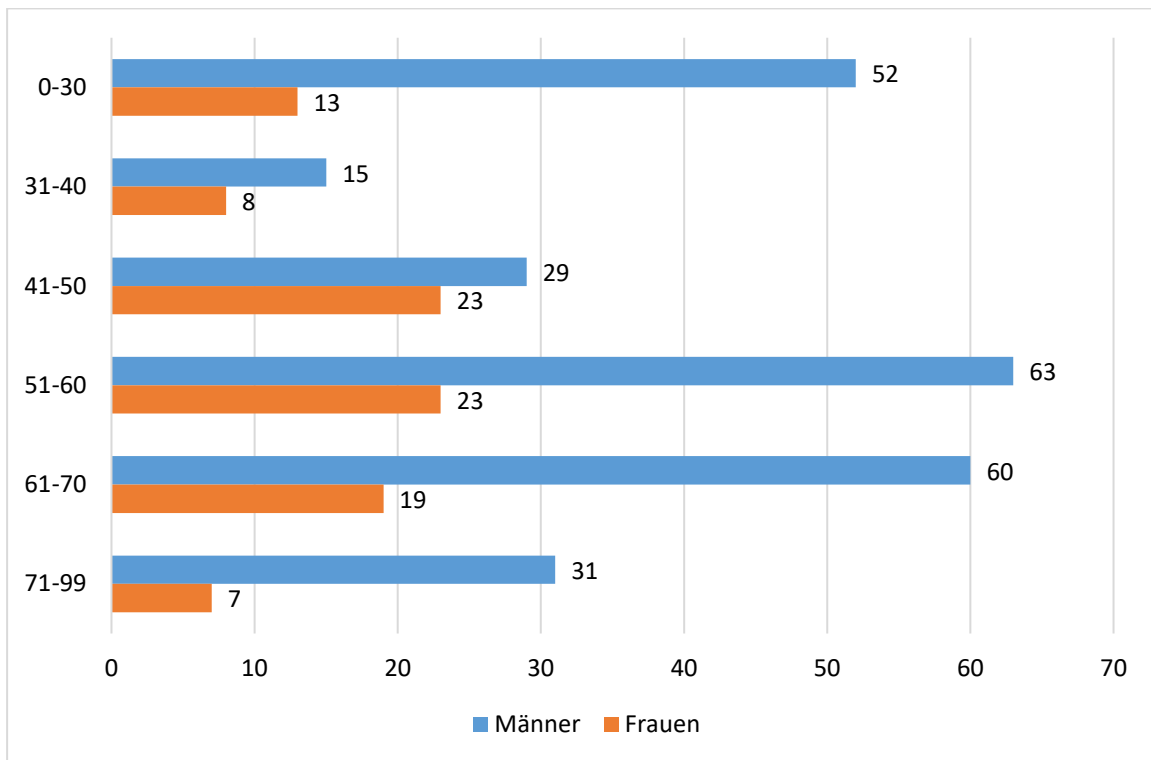


Abbildung 22: Altersstruktur Mitarbeitende Verwaltung

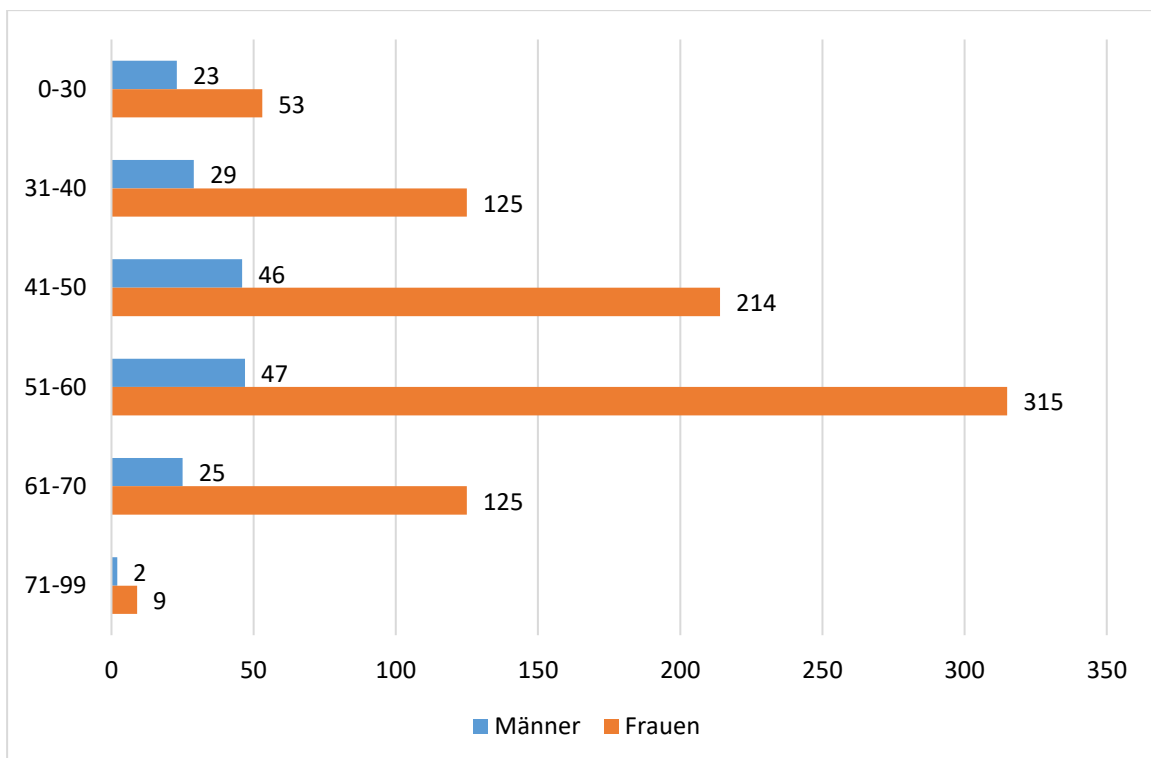


Abbildung 23: Renteneintritte Kindertageseinrichtungen

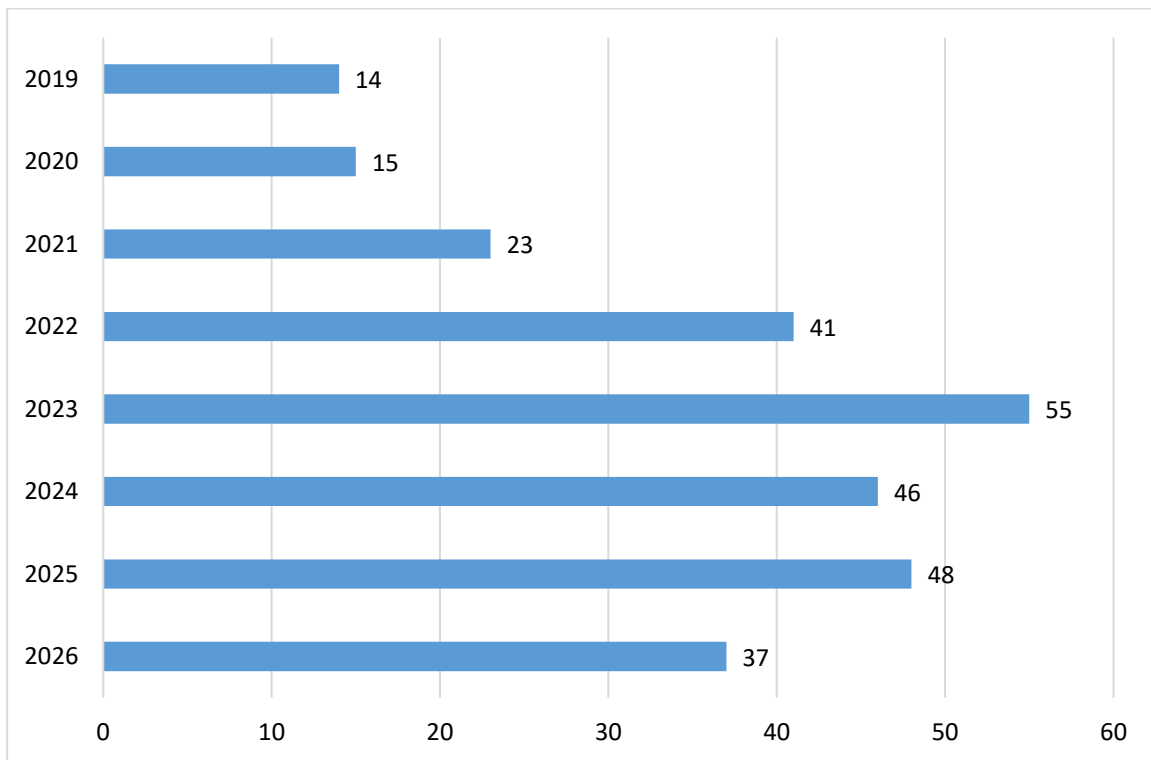


Abbildung 24: Renteneintritte Diakoniestationen

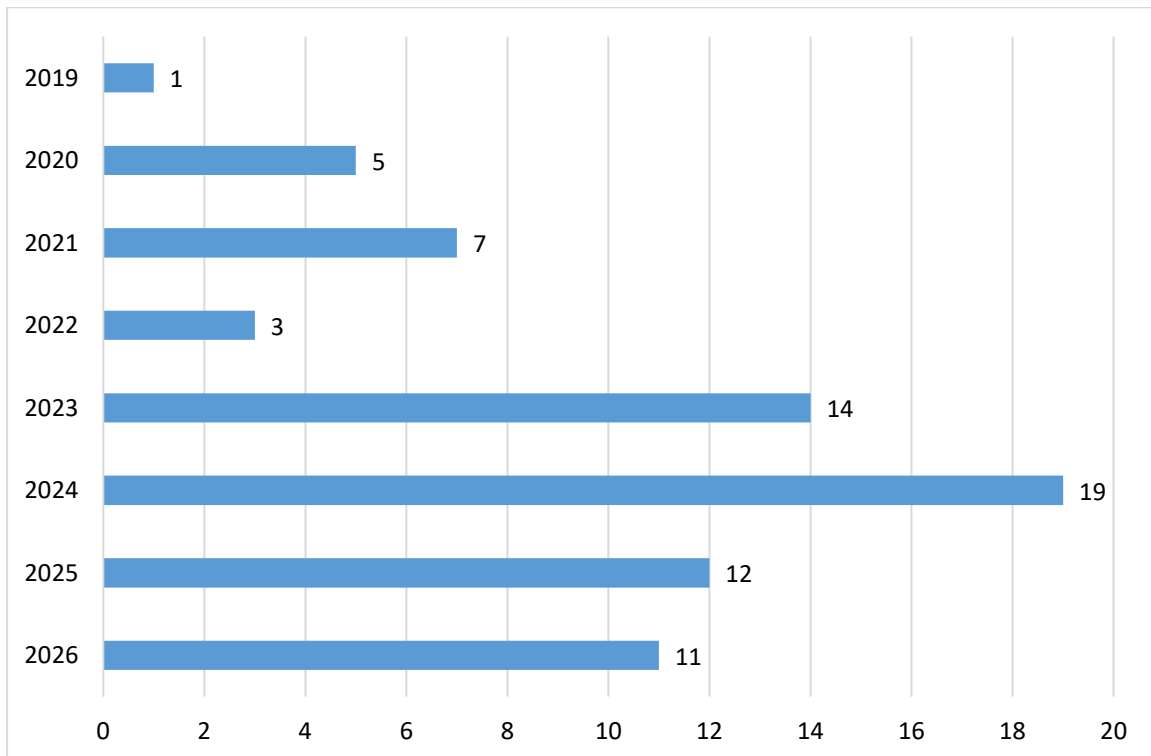


Abbildung 25: Renteneintritte regionale Diakonische Werke

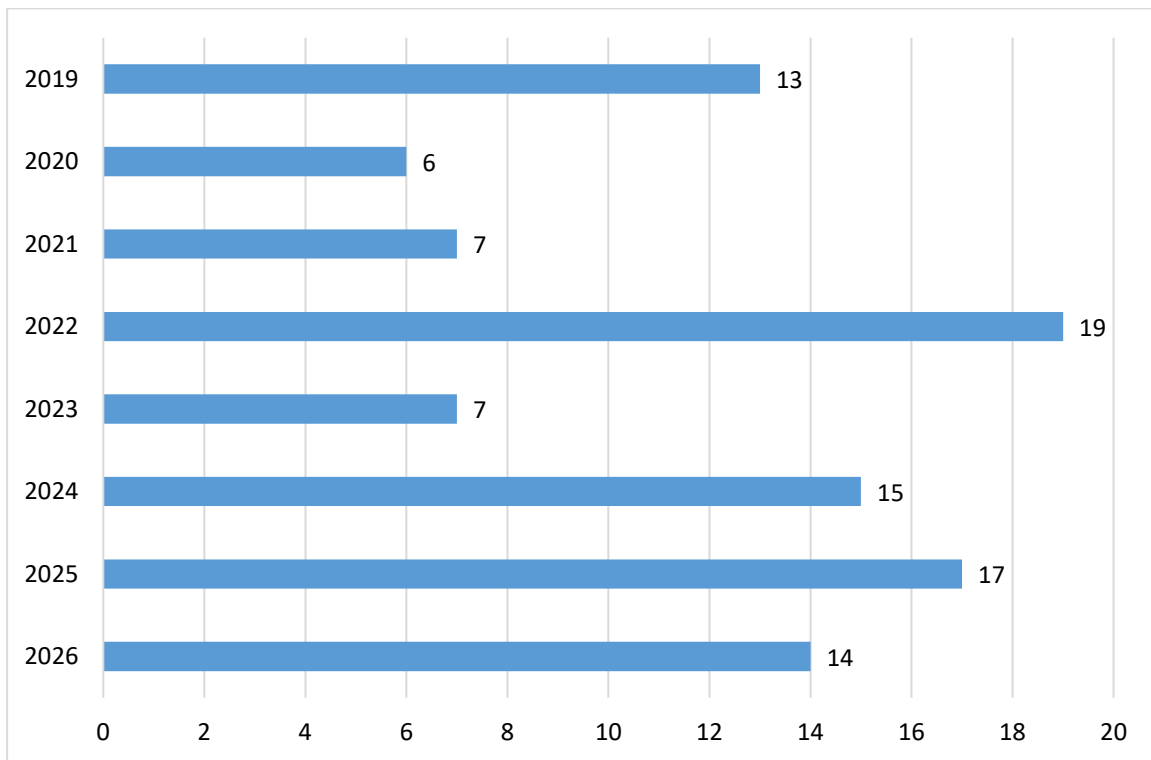


Abbildung 26: Renteneintritte Kirchenmusik

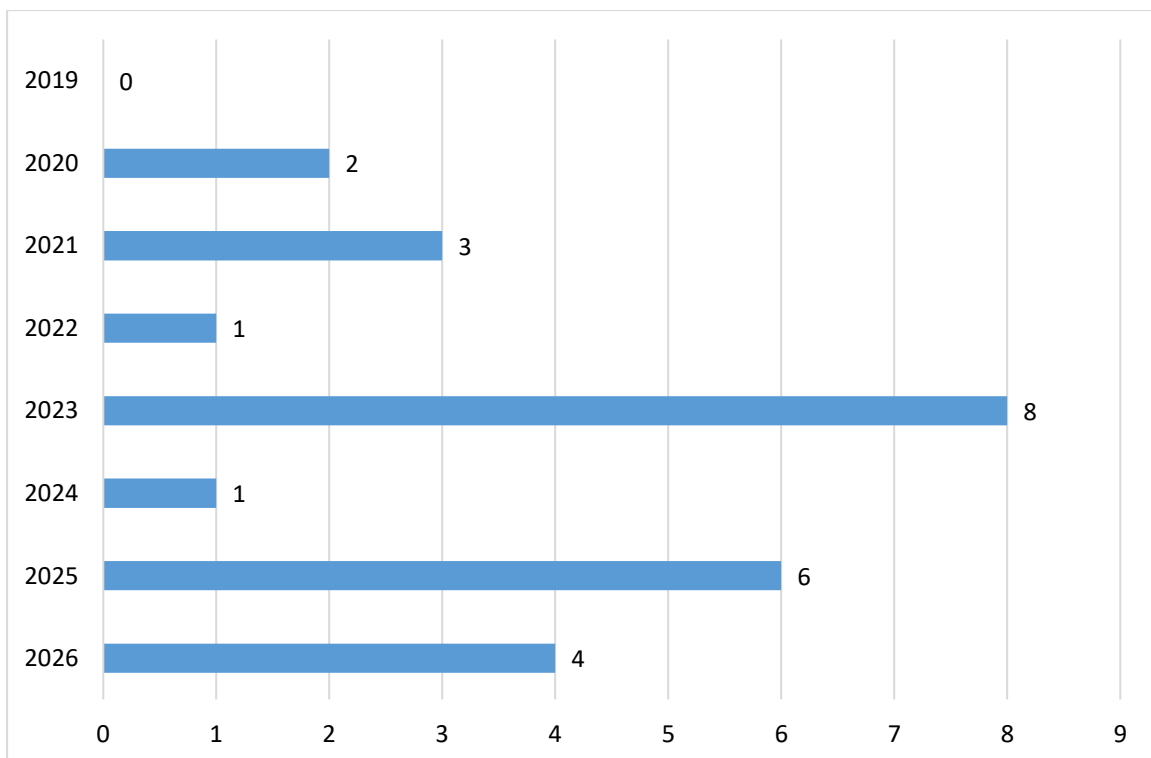


Abbildung 27: Renteneintritte Pädagogik

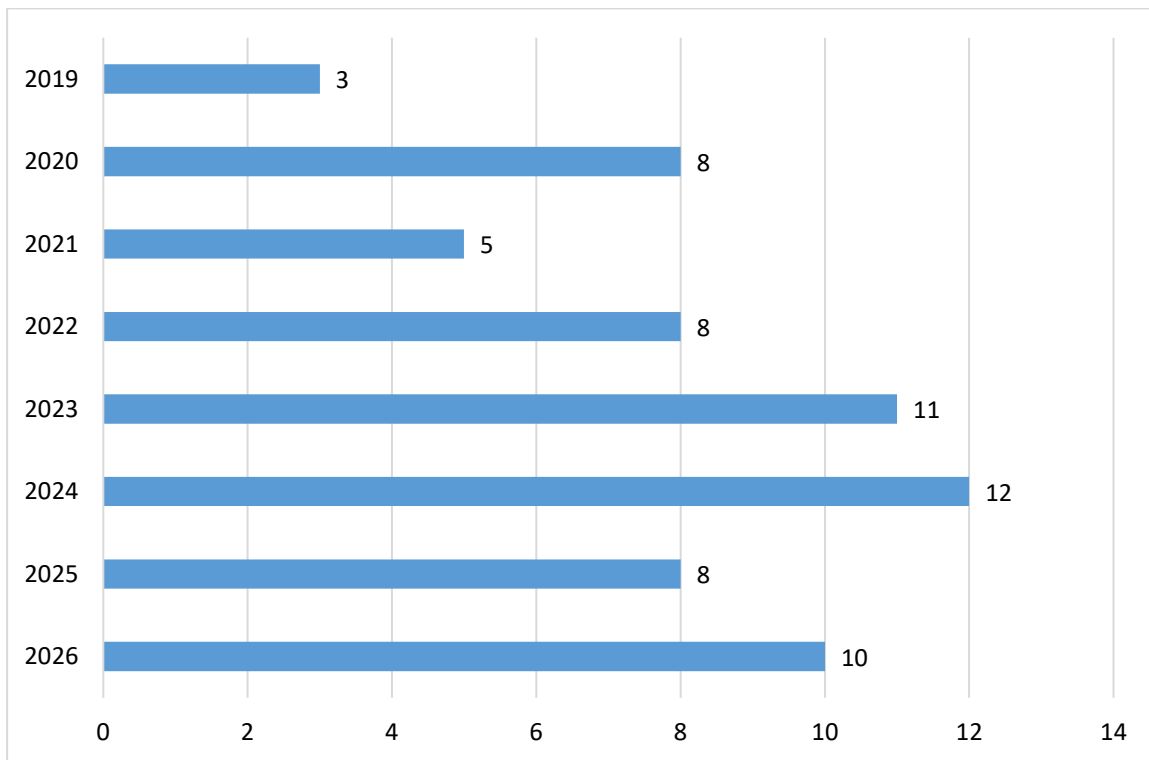


Abbildung 28: Renteneintritte Hausmeister / Küster

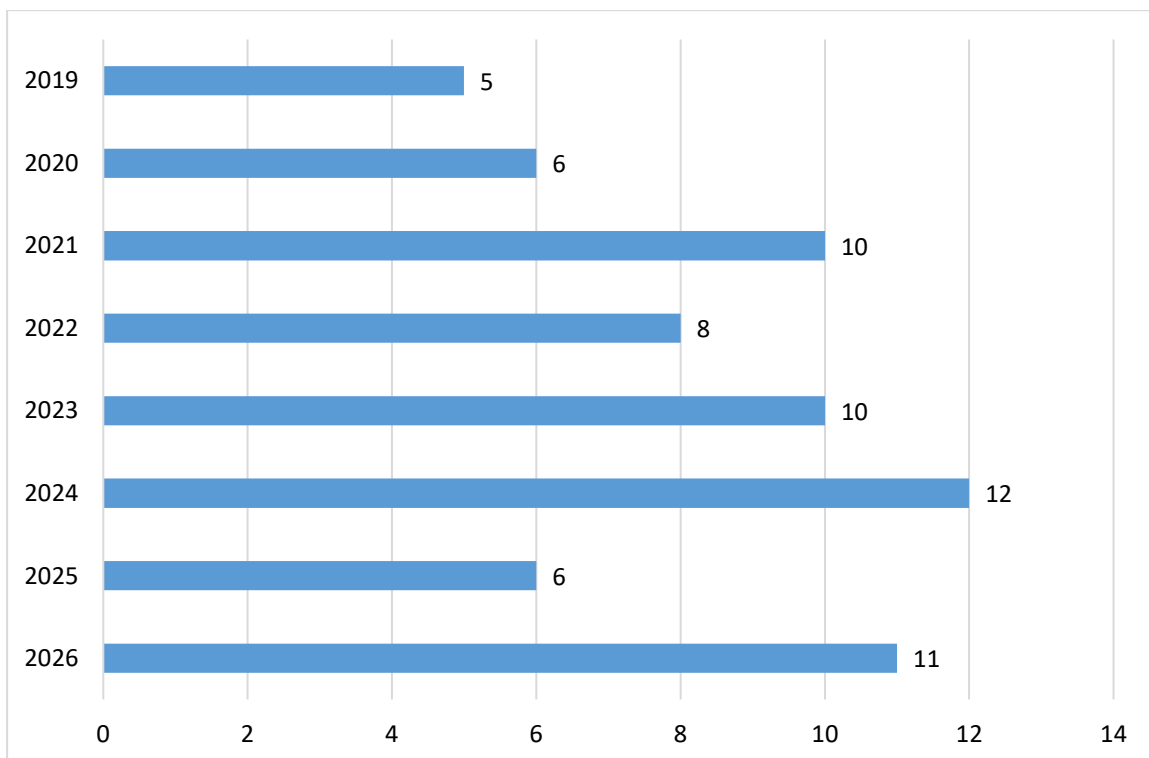


Abbildung 29: Renteneintritte Hauswirtschaft | Reinigung

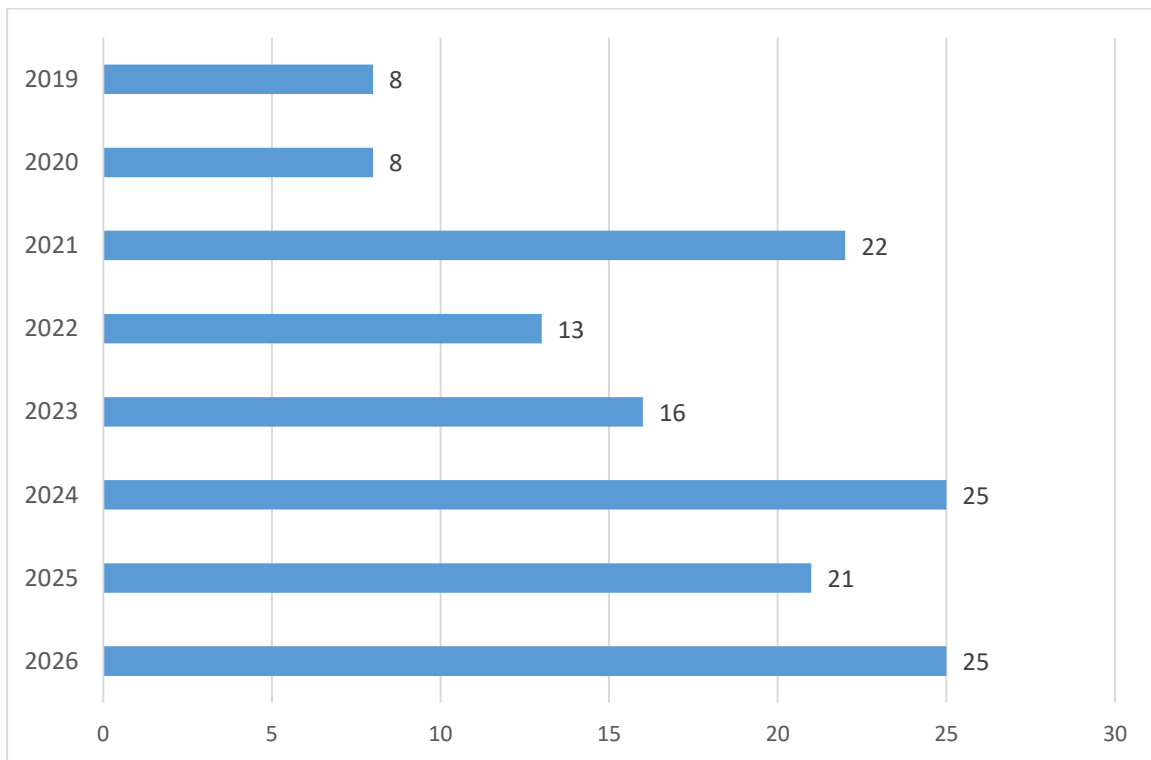


Abbildung 30: Renteneintritte Sonstige Technik

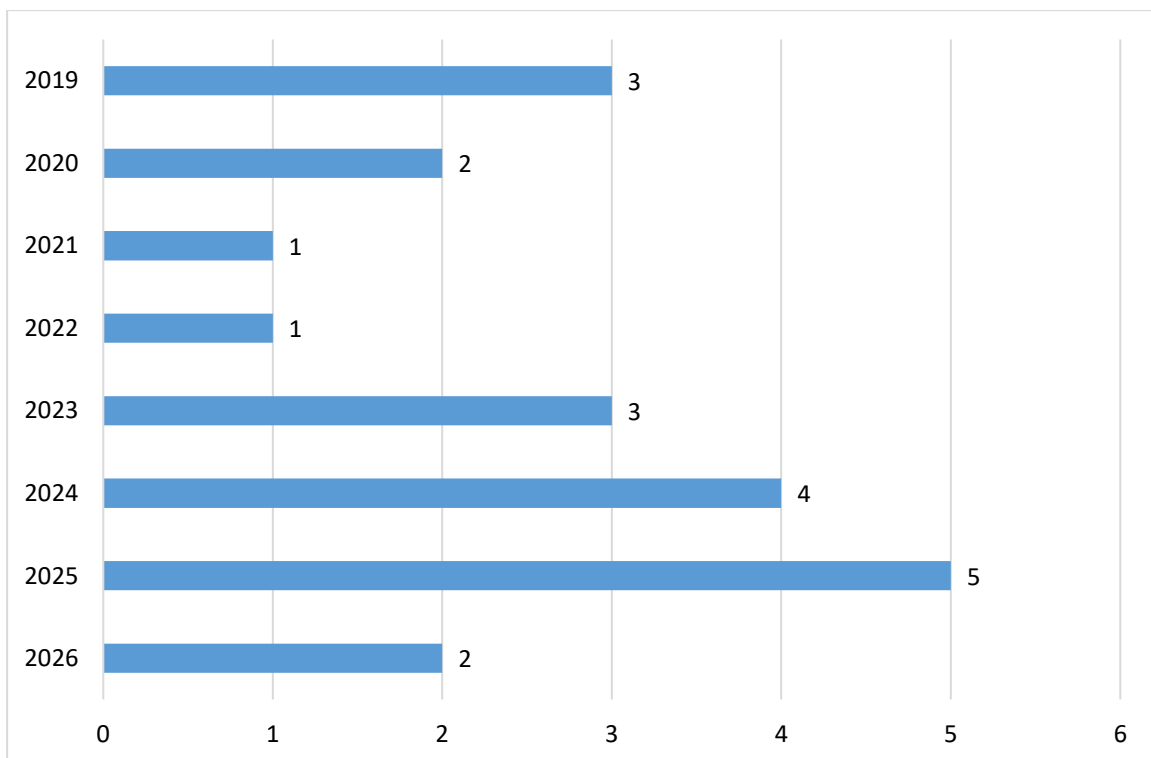


Abbildung 31: Renten- und Ruhestandseintritte Verwaltung

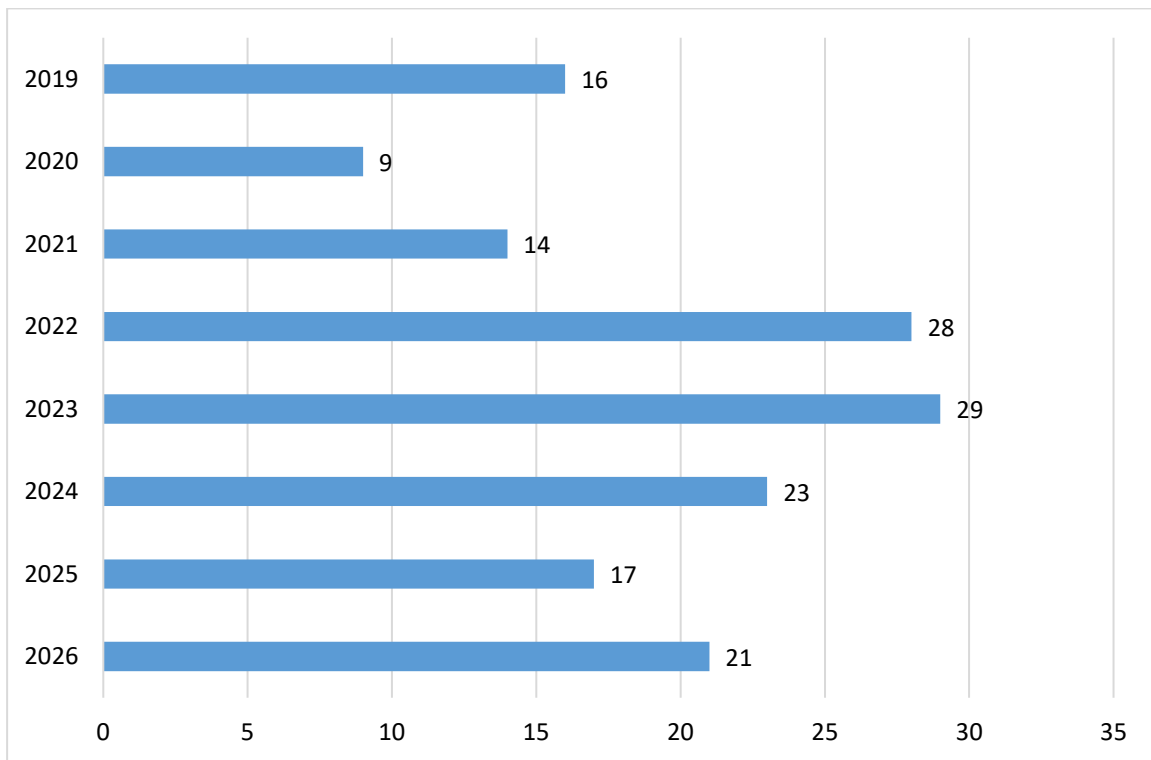


Abbildung 32: Ehrenamtliche und Personal

