



# PERSONALBERICHT

zu Tagesordnungspunkt 1  
der fünften Tagung der 14. Landessynode  
am 25. April 2024  
in Hofgeismar

von Prälat Burkhard zur Nieden und Vizepräsidentin Dr. Katharina Apel

## Inhalt

1	Vorbemerkungen .....	1
2	Statistik .....	3
	a) Pfarrerinnen und Pfarrer .....	3
	b) Mitarbeitende .....	4
3	Herausforderungen der Personalgewinnung und -bindung .....	6
4	Multiprofessionelle, interprofessionelle und transprofessionelle Zusammenarbeit in der <i>*gemeindlichen Arbeit*</i> – Komplementarität statt Kompensation .....	9
	a) Multiprofessionelle Zusammenarbeit am Beispiel der Verwaltungsassistenzen ..	11
	b) Interprofessionelle Zusammenarbeit: Diakon*in in der Region .....	13
	c) Transprofessionelle Zusammenarbeit: Aufgaben- und Kompetenzorientierung...	15
5	Öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse.....	16
6	Schlussbemerkungen.....	24

# 1 Vorbemerkungen

Zur fünften Tagung der 14. Landessynode der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck legen Prälat Burkhard zur Nieden und Vizepräsidentin Dr. Katharina Apel einen Personalbericht vor. Der letzte Bericht zur Personallage erfolgte in der konstituierenden Tagung dieser Landessynode im Frühjahr 2022 in Form eines Kurzberichts.

Die diesjährige Berichterstattung zur Personallage in unserer Landeskirche erfolgt in herausfordernden Zeiten. Als EKKW haben wir uns in der Vergangenheit immer wieder in Veränderungs- und Einsparprozessen befunden. In der letzten Zeit ist aber deutlich geworden: Es geht nicht mehr um eine Reform im Sinne von Verbesserung des Bestehenden, sondern um einen umfassenden Transformationsprozess. Wir werden in 10 bis 15 Jahren unter grundlegend anderen Rahmenbedingungen Kirche sein als jetzt, weil wir deutlich weniger Kirchensteuermittel, deutlich weniger Pfarrpersonen und weniger Fachkräfte in allen Bereichen haben werden, weil wir in einer vielfältigeren, auch multireligiöseren Gesellschaft leben und wir an Relevanz verlieren.

Diese veränderten und sich stetig weiter verändernden Rahmenbedingungen für unser kirchliches Handeln stellen uns auch vor große Herausforderungen für unsere Personalpolitik – für alle Berufsgruppen, auf allen Ebenen und an allen Orten unserer Landeskirche. Die Heterogenität von Anstellungsträgerschaften und Verantwortlichkeiten stellt dabei eine besondere Herausforderung dar. Durch die zentrale Anstellungsträgerschaft des Pfarrpersonals durch die Landeskirche und umfassende Verantwortlichkeit durch den Prälaten ist hier noch eine sehr klare Struktur erkennbar. Für die Mitarbeitenden ist gerade durch die Vielzahl von Anstellungsträgern auf den verschiedenen Ebenen unserer Landeskirche das Gegenteil der Fall. Lediglich rund 5 % der Mitarbeitenden stehen in einem Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis zur Landeskirche und somit in der Verantwortlichkeit der Vizepräsidentin. Trotzdem oder gerade deswegen hat dieser Bericht den Anspruch, alle in der EKKW beschäftigten Personen im Blick zu behalten und mögliche Abhängigkeiten, Wechselwirkungen oder Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und nach Wegen zur positiven Weiterentwicklung zu suchen.

Diese Heterogenität von Anstellungsträgerschaften und Verantwortlichkeiten stellt auch eine besondere Herausforderung für den Personalbericht dar. Dieser Bericht kann daher auch nur einige der aktuellen Herausforderungen mit Blick auf die im

Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis zu uns stehenden Personen aufnehmen. Nach einem kurzen Überblick und statistischen Daten zur aktuellen Personalsituation beschreibt er die aktuellen Herausforderungen bei der Personalgewinnung und -bindung. Als Schwerpunkte greift dieser Bericht in Abschnitt 4 erste Aspekte der Neuausrichtung der Personalpolitik für *\*gemeindliche Arbeit\** mit der Vorstellung neuer Formen der Zusammenarbeit in diesem Bereich und in Abschnitt 5 die Frage der öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisse auf. Um auch zukünftig *\*gemeindliche Arbeit\** zu ermöglichen, bedarf es gravierender Veränderungen. Eine Neuausrichtung unserer Personalpolitik wird für viele Ämter und Berufe die unvermeidliche Konsequenz sein.

## 2 Statistik

In diesem Abschnitt richten wir den gemeinsamen und umfassenden Blick auf alle Menschen, die im Januar dieses Jahres in einem Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis zu einer Körperschaft innerhalb unserer Landeskirche standen. Zum 1. Januar 5 2024 waren es insgesamt 12.403 Menschen, die unsere kirchliche Arbeit aktiv mitgestalten, sie ermöglichen oder unterstützen. Dies entspricht in etwa der Einwohnerzahl der Kernstadt von Hofgeismar.

### a) Pfarrerinnen und Pfarrer

Mit Stand 1. Januar 2024 sind 699 Pfarrer\*innen im aktiven Dienst der Landeskirche. 10 Davon sind derzeit 25 Personen (3 %) privatrechtlich angestellt. Vikar\*innen, beurlaubte Pfarrer\*innen und Pfarrer\*innen im Ehrenamt sind hierbei nicht mitgezählt. Im Einzelnen sind es

- 502 Geistliche im Gemeinde- oder Kirchenkreispfarramt und
- 197 landeskirchliche Pfarrer\*innen.

15 Gegenüber dem Stand vom 1. Januar 2022 (742) sind dies insgesamt 43 Personen weniger.

Die Verteilung zwischen Gemeinde-/Kirchenkreis-Pfarrer\*innen (1. Januar 2024: 20 60,75 %) und Pfarrer\*innen auf landeskirchlichen Stellen (1. Januar 2024: 39,25 %) hat sich geringfügig zugunsten des Gemeindepfarrdienstes verschoben (2022: noch 43,3 % landeskirchliche Stellen).

Was über Jahre für den Personalbericht kaum relevant war, ist die Zahl der vakanten 25 Pfarrstellen. Wir haben mit Stand 1. Januar 2024 insgesamt 60,25 vakante Vollzeitstellen. Die erfreulich hohe Zahl von Vikar\*innen ermöglicht es uns, in diesem und im nächsten Jahr die Lücken weitgehend zu schließen. Außerdem werden in den letzten beiden Jahren des ersten Pfarrstellenplans (2024 und 2025) noch weitere Stellen abzubauen sein.

30 Mittelfristig rechnen wir jedoch mit einem deutlichen Personalrückgang im Pfarrdienst. In den jeweiligen Planungszeiträumen bis 2037 werden in den Ruhestand eintreten:

- bis zum Jahr 2026 41 Pfarrer\*innen auf 38,75 Pfarrstellen,
- bis zum Jahr 2031 221 Pfarrer\*innen auf 196,75 Pfarrstellen,

• bis zum Jahr 2037 nochmals 182 Geistliche auf 166,0 Pfarrstellen, also insgesamt 446 Personen auf 403,25 Pfarrstellen, die von heute an bis Ende 2037 mit Erreichen der Regelaltersgrenze in den Ruhestand eintreten. Das sind fast Zweidrittel (63,8 %) des jetzigen Personalbestands. Es muss jedoch damit gerechnet werden, dass es noch deutlich mehr Ruhestandsversetzungen in diesem Zeitraum geben wird. Durch vorzeitige Ruhestände, z. B. aus Gesundheitsgründen, hat sich die Zahl in den vergangenen Jahren um ca. ein Drittel der Regelruhestände erhöht. Eine zuverlässige Prognose der Zahlen für den vorzeitigen Ruhestand ist jedoch kaum zu erstellen.

10

Den hohen Zahlen der Abgänge wird eine nur geringe Zahl von Zugängen gegenüberstehen. Die aktuell erfreulich große Zahl der Vikar\*innen wird sich angesichts der niedrigen Studierendenzahlen jedoch leider in einigen Jahren sehr deutlich verringern.

### **b) Mitarbeitende**

15 Zum gleichen Zeitpunkt sind 11.704 Menschen Mitarbeitende einer Körperschaft innerhalb der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck. Die Tageseinrichtungen für Kinder bilden mit 3.230 Mitarbeitenden weiterhin die größte Gruppe. Die zweitgrößte Gruppe sind mit 2.872 Mitarbeitenden die Kirchenmusiker\*innen. Die weiteren Mitarbeitenden sind in pädagogischen oder diakonischen Arbeitsfeldern sowie in administrativen oder technischen Bereichen eingesetzt.

20

Im letzten Bericht 2022 waren es insgesamt 9.626 Mitarbeitende. Seitdem ist die Zahl der Mitarbeitende um 2.078 (22 %) auf 11.704 Mitarbeitende gestiegen.

25 Dieser signifikante Anstieg geht insbesondere auf zwei Bereiche zurück:

1) Die Zahl der Mitarbeitenden in den Tageseinrichtungen für Kinder ist von 2.558 um 672 (26 %) auf 3.230 angestiegen. Dieser Anstieg ist kein Effekt von einer weiter steigenden Teilzeitquote. Dies belegt beispielsweise der Anstieg der Vollzeitbeschäftigten von 618 um 397 auf 1.015. Dieser deutliche Anstieg ist vielmehr die Folge der Angebotserweiterungen in unseren Kindertagesstätten und damit die Reaktionen auf den weiter wachsenden Bedarf an Betreuungsangeboten.

30

2) Im Bereich Kirchenmusik stieg die Zahl der Mitarbeitenden von 1.996 um 876 (44 %) auf 2.872 an. Diese Veränderung hat zwei Ursachen. Die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitenden sank im Zuge der Umsetzung der Neukonzeptionierung der Kirchenmusik von 188 um 14 auf 174. Dem gegenüber stieg die Anzahl der nicht sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitenden, also der geringfügig und kurzfristig Beschäftigten, von 1.808 um 890 auf 2.698. Dies erklärt sich damit, dass nach wie vor ein ganz erheblicher Teil der Kirchenmusiker in kurzfristigen Beschäftigungsverhältnissen steht. Diese wurden im letzten Berichtszeitraum noch in Folge der Coronapandemie und der damit ausfallenden Gottesdienste nicht fortgeführt. Inzwischen ist vielfach das Niveau vor der Pandemie wieder erreicht und die Anzahl der Mitarbeitenden in diesen Beschäftigungsverhältnissen ebenso.

In den weiteren Strukturdaten gibt es seit der letzten Berichterstattung nur geringfügige Änderungen (Werte aus 2022 in Klammern):

15

- 98,65 % der Mitarbeitenden sind privatrechtlich Beschäftigte (98,45 %)
- 52,05 % sind sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (55,45 %)
- 72,55 % der Mitarbeitenden sind weiblich (76,51 %)
- 94,94 % der Beschäftigungsverhältnisse sind in Anstellungsträgerschaft der Kirchengemeinden, der Verbände und der Kirchenkreise.

20

Ein Blick auf die bevorstehenden Renten und Ruhestandseintritte: Von den 6.092 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten<sup>1</sup> erreichen 912 bis 2030 das Regelrenten- bzw. Ruhestandsalter. Dies entspricht 14,97 %. Es ist jedoch aufgrund der letztjährigen Erfahrungen mit einer höheren Anzahl von Renten- oder Ruhestandseintritten zu rechnen. Vielfach werden die Möglichkeiten des vorzeitigen Ausscheidens auch oftmals unter Inkaufnahme von dauerhaften Abschlägen genutzt.

25

---

<sup>1</sup> Einschließlich der öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisse.

### 3 Herausforderungen der Personalgewinnung und -bindung

Neben der aktuellen geopolitischen Situation, die zu Verunsicherungen in der Bevölkerung und in der Wirtschaft führt, und der drohenden Rezession<sup>2</sup> stellt vor allem der in Deutschland bestehende erhebliche Mangel an Fachkräften eine große Herausforderung für alle Arbeit- und Dienstgeber ob in der Wirtschaft, im öffentlichen oder im kirchlichen Dienst dar. Vereinzelt ist schon die Rede vom Arbeitskräftemangel.

Laut Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft ist aktuell von einer Fachkräftelücke<sup>3</sup> von über 500.000 Stellen auszugehen – also offenen Stellen, die rein rechnerisch nicht besetzt werden können, da es keine passend qualifizierten Kräfte dafür gibt. Besonders groß ist der Mangel im Bereich Erzieherinnen und Erzieher sowie Informatik<sup>4</sup>. Am 23. Juni 2023 hat der Bundestag<sup>5</sup> ein umfassendes Maßnahmenpaket beschlossen, um dem Mangel an Fach- und Arbeitskräften entgegenzuwirken. Ob und inwieweit dies für uns als kirchliche Dienstgeber Wirkung entfalten wird, lässt sich noch nicht beurteilen.

Den Mangel an Fach- oder Arbeitskräften nehmen wir auf allen Ebenen und Handlungsfeldern unserer Kirche sehr massiv wahr. In nahezu allen Bereichen und auf allen Ebenen unserer Kirche ist die Gewinnung und die Bindung von qualifiziertem Personal zur zentralen Aufgabe geworden. Auf die Renten- und Ruhestandseintritte der Babyboomer waren wir in Kenntnis der Geburtsjahre vorbereitet. Jedoch macht eine Vielzahl der bei uns in einem Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis stehenden Personen von der Möglichkeit des vorzeitigen Ausscheidens unter Inkaufnahme von dauerhaften Abschlägen Gebrauch. Dies ist weder vorhersehbar noch steuerbar und führt zu einer Beschleunigung des Personalabgangs. Im Übrigen müssen wir eine Entwicklung zur Kenntnis nehmen, die in der Vergangenheit nahezu keine Rolle gespielt hat. Mitarbeitende wechseln auch innerhalb ihrer Berufsbiografie zu einem Arbeitgeber außerhalb

---

<sup>2</sup> Im Februar korrigierte die Bundesregierung die Wachstumsprognose 2024 für die deutsche Wirtschaft von 1,3 auf nur noch 0,2 Prozent ([Konjunktur: Deutschland stagniert - Wirtschaftsprognose sinkt drastisch - Wirtschaft - SZ.de \(sueddeutsche.de\)](#)). Die EU sieht die deutsche Wirtschaft von einer Rezession bedroht.

<sup>3</sup> [KOFA Kompakt 8/2023: Fachkräftereport Juni 2023 – Leichter Rückgang der Fachkräftelücke - Institut der deutschen Wirtschaft \(IW\) \(iwkoeln.de\)](#).

<sup>4</sup> [Arbeitsmarkt: In welchen Berufen bis 2026 die meisten Fachkräfte fehlen - Institut der deutschen Wirtschaft \(IW\) \(iwkoeln.de\)](#).

<sup>5</sup> [Deutscher Bundestag - Weiterentwicklung der Fachkräfte-Einwanderung im Bundestag beraten](#).



der Kirche. Die daraus resultierenden Verluste sind zwar noch nicht signifikant, aber der Anstieg ist erkennbar.

5 Unsere Bemühungen zur Personalgewinnung und -bindung haben wir erhöht. Sowohl für die Gewinnung von Nachwuchs im Bereich der Theologiestudierenden als auch im Bereich der Mitarbeitenden sind zusätzliche Personal- und Sachressourcen eingesetzt, die im Bereich der Mitarbeitenden nicht nur die Landeskirche im Blick haben, sondern sämtliche Anstellungsträger in der EKKW. Unsere gerade in einer Überarbeitung befindliche Plattform<sup>6</sup> soll alle Anstellungsträger unterstützen und stärker vernetzen.  
10

Zur Gewinnung von Mitarbeitenden haben wir unsere Aktivitäten in den sozialen Medien und im sog. Active Sourcing<sup>7</sup> intensiviert. Unser Augenmerk richtet sich auf Berufserfahrene und insbesondere auf junge Menschen für eine Ausbildung oder ein Studium. Gerade hier hat sich der Mangel massiv verschärft. Bewerberzahlen sind auf  
15 bislang nie gekannten Tiefstständen. Gute Erfahrungen machen wir durch die persönliche Ansprache von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern beispielsweise auf Jobbörsen und Messen. Dies ist aber auch die ressourcenintensivste Form des Recruitings. Mit der direkten Ansprache über einschlägige Plattformen sammeln wir gerade erste Erfahrungen.  
20

Zur Gewinnung von Pfarrpersonal steht eine halbe Pfarrstelle zur Verfügung. Hier werden verschiedene Angebote vor allem für Abiturient\*innen und in der Jugendarbeit gestaltet, mit denen Interessierte für ein Theologiestudium gewonnen werden. Das Stipendienprogramm für Theologiestudierende und die Reform des Vikariats haben darüber hinaus die Attraktivität der theologischen Ausbildung deutlich erhöht. Vergleichbare Angebote werden an der Universität Kassel für Lehramtsstudierende vorgehalten.  
25

30 Die angespannte Wirtschaftslage und die Gefahr einer drohenden Rezession sind für den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber grundsätzlich keine schlechten

---

<sup>6</sup> [www.macht-sinn.info](http://www.macht-sinn.info).

<sup>7</sup> Active Sourcing umfasst [verschiedene Methoden der Personalgewinnung z. B. die zielgerichtete, proaktive Recherche oder die direkte Ansprache potenzieller Mitarbeitender](#).

- Rahmenbedingungen. Gerade in solchen Zeiten suchen die Menschen den „sicheren Hafen“. Momentan können wir dies jedoch nicht feststellen. Dies könnte in dem über- großen Bedarf an Fachkräften und dem daraus resultierenden Nachfrageüberhang be- gründet sein. Möglicherweise spielt aber hier auch die Gesamtwahrnehmung von Kir- che in der Öffentlichkeit eine große Rolle. Die Veröffentlichung der sechsten Kirchen- 5 mitgliedschaftsuntersuchung und der ForuM-Studie sowie die negative Mitglieder- so- wie Kirchensteuerentwicklung tragen sicherlich nicht zur Attraktivität von Kirche als Arbeitgeber bei.
- 10 Wir stellen uns den Fragen, welche Attraktivität Kirche als Arbeitgeber hat und ob Kir- che noch als sicherer Arbeitgeber beurteilt wird. Es ist nicht einfach, unter den aktuel- len Rahmenbedingungen einer kleiner werdenden Kirche und gleichzeitigem Verlust an gesellschaftlicher Relevanz als attraktiver Arbeitgeber am Arbeitsmarkt aufzutreten. Um dieser Entwicklung zu begegnen, sind beispielhaft die im Abschnitt 4 dargestellten 15 Formen neuer Zusammenarbeit in der *\*gemeindlichen Arbeit\** ein Ansatz. Die sinken- den Kirchensteuern lassen die Frage nach der Sicherheit des Arbeitgebers Kirche ver- stärkt aufkommen. Gerade diese Sicherheit ist eines der prägenden Momente der Be- schäftigung im öffentlichen Dienst. Im Abschnitt 5 dieses Berichts wird die Frage der Generationengerechtigkeit zukünftiger Verpflichtungen an der Frage der öffentlich- 20 rechtlichen Dienstverhältnisse thematisiert.

#### 4 Multiprofessionelle, interprofessionelle und transprofessionelle Zusammenarbeit in der *\*gemeindlichen Arbeit\** – Komplementarität statt Kompensation

Die geschilderten personalstrategischen Herausforderungen der Personalgewinnung und -bindung sowie der zunehmenden Zahl vakanter Stellen machen für viele Arbeitsfelder auch für die *\*gemeindliche Arbeit\**<sup>8</sup> eine Neuausrichtung der kirchlichen Personalpolitik und der kirchlichen Strukturen erforderlich, die weit über eine rein quantitative Personalplanung hinausgehen muss. Zielte bspw. der erste Pfarrstellenplan noch auf eine Sicherstellung der pfarramtlichen Versorgung in den vertrauten parochialen Strukturen, wird im Rahmen der verschiedenen Teilprozesse des Reformprozesses auch über eine neue Verhältnisbestimmung zwischen Pfarrstellen und Kirchengemeinden nachzudenken sein. Die angestrebten Veränderungen im Pfarrstellenbudgetgesetz, die im Rahmen dieser Synodaltagung zum Beschluss vorliegen, sollen für die Kirchenkreise mehr Gestaltungsfreiheit bei der Aufstellung von Pfarrstellenplänen ermöglichen und Wege für die multiprofessionelle Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen in einer Region ebnen. Vergleichbare Prozesse laufen derzeit in allen Gliedkirchen der EKD.

Ziel dieser Überlegungen zur strategischen Neuausrichtung der Personalpolitik ist es, den Personaleinsatz an den Erfordernissen der Transformation unserer Kirche auszurichten und das Verhältnis der verschiedenen Ämter und Berufe qualitativ neu zu beschreiben. Wurde etwa die Schaffung der Verwaltungsassistenzen noch mit der Entlastung des Pfarramtes in der Logik der Kompensation begründet, gehen wir jetzt deutlich weiter und wollen die Ämter und Berufe in einer Logik der Komplementarität als sich wechselseitig ergänzende Funktionen im „Betriebssystem der Kirche“ beschreiben.

Mit den Überlegungen zur Multiprofessionalität, Interprofessionalität und Transprofessionalität knüpfen wir an Unterscheidungen aus dem Medizinsektor an, wo schon länger Erfahrungen mit entsprechenden Formen der Zusammenarbeit bestehen. Mit den

---

<sup>8</sup> Dieser Container-Begriff bezieht sich auf den weiten funktionalen Gemeindebegriff, wie er der Synode vom Grundordnungsausschuss vorgelegt wird, und ist noch weiter zu füllen und zu definieren. Die Offenheit dieses Begriffs drücken wir durch die Hervorhebung im Schriftbild aus.

drei Kategorien wird dort die Intensität und die qualitative Reichweite der Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen beschrieben.

5 Der Begriff der *multiprofessionellen Zusammenarbeit* beschreibt das Nebeneinander verschiedener Berufsgruppen, in dem die Mitarbeitenden je nach Qualifikation bestimmte Aufgaben übernehmen. Diese bedarfsorientierte Arbeitsteilung entspricht der bisher gängigen kirchlichen Praxis, auf die Ausdifferenzierung der Gesellschaft und die damit verbundenen Veränderung der Bedarfe mit einer Spezialisierung der Berufe, insbesondere des Pfarramtes, zu reagieren. Die grundsätzliche hierarchische Gliederung der Berufe und der hohe Grad der strukturellen Versäulung bleibt bei dieser Form der Zusammenarbeit unverändert. Dem Vorteil der klar definierten Berufsrollen stehen jedoch eine geringe Flexibilität und ein eher unterentwickelter Wissenstransfer gegenüber, d. h. es besteht nur ein geringer Austausch und wenig Wissen über die theoretische und methodische Herangehensweise zur Problemlösung der jeweils anderen Berufsgruppen.

10

15

In der aktuellen Diskussion um den Einsatz von Diakon\*innen in der Region und die Schaffung einer Berufsgruppen übergreifender Zusammenarbeit steht die *interprofessionelle Zusammenarbeit* im Fokus. Interprofessionalität beschreibt die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen an derselben Aufgabe. Dabei zielt der Austausch der unterschiedlichen professionellen Perspektiven auf die gleichrangige Zusammenarbeit zur Bearbeitung der komplexen Herausforderungen für das kirchliche Handeln. Der Diversität und Komplexität der Herausforderungen entspricht die Diversität der professionsspezifischen Lösungsansätze und Handlungslogiken, die hier in einen fruchtbaren Austausch gebracht werden. Damit wird durch die interprofessionelle Zusammenarbeit und eine konsequente Kontext- und Kundenorientierung im Sinne der missionalen Kirche der Fokus des kirchlichen Handelns nach außen gerichtet. Versäulungen werden zunehmend aufgelöst und die Kompetenz zur Zusammenarbeit über die Grenzen der Professionen und der hergebrachten Berufsrollen hinaus müssen eingeübt und gefördert werden. Die kirchlichen Angebote sind eingebettet in eine Netzwerkstruktur der Kirche.

20

25

30

Einen Schritt weiter geht das Modell der *transprofessionellen Zusammenarbeit*, in dem die verschiedenen Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit die Rollengrenzen ihrer Professionen überschreiten und aufgaben- und kompetenzorientiert die Zusammenarbeit

35

neu aushandeln und gestalten, wie dies bspw. in der Übernahme von Geschäftsführungsaufgaben durch Diakon\*innen im Modell der Dienstgruppen der Badischen Kirche oder die Ausgestaltung ehrenamtlicher Verkündigungsdienste im Amt der Prädikant\*innen vorgesehen ist. Dieses Modell baut auf einem liquiden Kirchenbild mit agilen Formen der Zusammenarbeit auf.

5

	<b>multiprofessionell</b>	<b>interprofessionell</b>	<b>transprofessionell</b>
<b>Konzept</b>	Akteur*innen aus mehreren Berufen <i>nebeneinander</i> an verschiedenen Aufgaben	... <i>miteinander</i> , unter Austausch ihrer professionellen Perspektiven an derselben Aufgabe	... überschreiten im Miteinander ihre Rollengrenzen und handeln sie damit neu aus
<b>Logik</b>	Arbeitsteilung & Bedarf	Auftrags- und Kontextorientierung / Bearbeitung von Komplexität	Flexibilität / Verflüssigung
<b>Entwicklung der Berufe</b>	Ausdifferenzierung klar definierte Berufsbilder	Aufhebung der Versäulung multiperspektivisches Handeln Schnittstellen- und Übersetzungskompetenz	Kompetenzorientierung Verflüssigung von Berufsbildern berufsbiographische Mobilität
<b>Kirchenentwicklung</b>	Differenzierungsmodell	Kirche als Netzwerk, Sozialraumorientierung	liquide Organisation

9

### **a) Multiprofessionelle Zusammenarbeit am Beispiel der Verwaltungsassistenzen**

10 Mit dem Beschluss zur Schaffung von Verwaltungsassistenzen wurde 2015 in der Logik einer bedarfsorientierten Arbeitsteilung ein Instrument geschaffen, das die Entlastung der Pfarrer\*innen u. a. von Verwaltungsaufgaben zum Ziel hatte. Aus dem landeskirchlichen Haushalt werden den Kirchenkreisen hierfür über die Grundzuweisung jährlich mehr als zwei Mio. Euro zur Verfügung gestellt. Seit 2018 sind über 80 Personen neu angestellt, die in Zuordnung zu den Kooperationsräumen u. a. Verwaltungsaufgaben aus den Pfarrämtern übernahmen. Mit dieser Ausdifferenzierung im Bereich der Verwaltung sollte eine Schnittstelle zwischen der kirchlichen Verwaltung in den Kirchenkreisämtern und den Pfarrämtern bzw. Kirchengemeinden eingerichtet und die multiprofessionelle Zusammenarbeit gestaltet und eingeübt werden.

20

<sup>9</sup> Schendel, Gunther; Arbeit am Betriebssystem der Kirche. Multi-, inter- und transprofessionelle Zusammenarbeit – Konzepte, Potenziale, Beobachtungen; in: Praktische Theologie 56, Heft 3; S. 172.

Schon eine erste, frühe Auswertung dieses neuen Instruments zeigte Mängel in der strukturellen Ausgestaltung. Die unterbestimmten Vorgaben der Landeskirche ließen eine große Bandbreite der Stellenbeschreibungen zwischen einem „Gemeindesekretariat 2.0“ und einer differenzierten Schnittstelle zwischen Kirchengemeinden und der Verwaltung im Kirchenkreisamt zu. Erst der Digitalisierungsschub, den die Corona-Pandemie beschleunigt hatte, brachte für die Verwaltungsassistenzen wichtige Entwicklungsimpulse, denn die hochqualifizierten Mitarbeiter\*innen trugen zu einer schnelleren digitalen Vernetzung der Kirchengemeinden, Pfarrer\*innen und Mitarbeitenden bei. Corona hat somit die Etablierung und Akzeptanz der Verwaltungsassistenzen gefördert und ihr Stellenprofil geschärft, so dass nur ein geringer Teil der Verwaltungsassistent\*innen die jeweilige Stelle wieder verlassen hat.

Als Resümee aus heutiger Sicht lässt sich festhalten: Nur an den Orten, wo die Tätigkeiten der Verwaltungsassistenzen mit einer gewissen Zentralität der Kirchenbüros<sup>10</sup> strukturiert wurden, konnten die hier eingesetzten, gut qualifizierten und hoch motivierten Beschäftigten die Zusammenarbeit mit den Kirchenkreisämtern deutlich verbessern und sich die Kirchenbüros zu Schnittstellen zwischen der Verwaltung im Kirchenkreis und den Kirchengemeinden im Kooperationsraum entwickeln. Die Zentralisierung der Stellen für mehrere Kooperationsräume in gemeinsamen Kirchenbüros ermöglichte darüber hinaus eine aufgaben- und kompetenzorientierte Geschäftsverteilung zwischen den Verwaltungsassistent\*innen unabhängig von den ursprünglich rein regionalen Festlegungen. Sie sichert eine qualifizierte Vertretung in Fällen von krankheits- oder urlaubsbedingter Abwesenheit. Verwaltungsassistent\*innen gewährleisten hier nicht allein die Erreichbarkeit sowohl für Gemeindemitglieder als auch für Außenstehende, wie z. B. Bestatter oder Handwerker, sondern bereiten die erforderlichen Verwaltungsprozesse in Gemeinden und Pfarrämtern so weit vor, dass bestimmte Prozesse entscheidungsreif an die Gremien gegeben werden können. Die Umsetzung der Beschlüsse und Entscheidungen wird dann wieder von den Kirchenbüros auf den Weg gebracht und überwacht. Außerdem nehmen die Verwaltungsassistenzen wichtige Organisationsaufgaben wahr, indem sie den gemeinsamen Kalender aller Mitarbeitenden und Kirchengemeinden im Kooperationsraum verwalten und Einsatz- und Vertretungspläne koordinieren.

---

<sup>10</sup> Der Begriff „Kirchenbüro“ hat sich für den Dienstsitz der Verwaltungsassistent\*innen herausgebildet und wird beispielsweise auch für die E-Mailadressen verwendet.

Zur Weiterentwicklung des Instruments der Verwaltungsassistenzen ist es erforderlich, im Rahmen des Teilprozesses „Kirchenverwaltung der Zukunft“ einheitliche Strukturen und verbindliche Standards für deren Einsatz zu schaffen, in denen die Aufgaben im Rahmen von Muster-Dienstbeschreibungen festgehalten und die Scharnier- und Schnittstellenfunktion der Kirchenbüros zwischen Kirchenkreisämtern und Kirchengemeinden im Rahmen einer klaren und verbindlichen Geschäftsverteilung hinlänglich definiert werden. Angesichts der Reduzierung des Personalbestands im Pfarrdienst und erwartbar größer werdender Parochien erscheint es notwendig, vergleichbar dem Modell der Diakon\*innen in der Region Pilotprojekte zur Erprobung neuer Strukturen in der regionalen Verwaltung zu ermöglichen, um die gut ausgewerteten Erfahrungen für die Weiterentwicklung der Verwaltungsassistenzen nutzbar machen zu können.

### **b) Interprofessionelle Zusammenarbeit: Diakon\*in in der Region**

Mit der Implementierung der Profilstellen „Diakon\*in in der Region“ ermöglichen wir aktuell für den spezifisch kurhessischen Prozess der Profilierung der Ämter und Berufe<sup>11</sup> exemplarische Lernerfahrungen zur interprofessionellen Zusammenarbeit. Diese neun Stellen wurden bereits klar nach dem Grundsatz der Aufgaben- und Kompetenzorientierung konzipiert und ausgeschrieben. Mit den Rahmenbedingungen wird versucht, den nachvollziehbaren Bestrebungen in den Regionen nach Kompensation von personellen Engpässen und Entlastung (des Pfarramtes) entgegenzuwirken und das innovative Potenzial der „multiprofessionellen Teams“<sup>12</sup> konzeptionell und strukturell zu verankern. Entsprechend den nur noch im begrenzten Umfang zur Verfügung stehenden Personalressourcen reagieren wir mit der Schaffung dieser regionalen Teams aus verschiedenen Berufsgruppen und Ehrenamtlichen auf die gestiegene Komplexität der Anforderungen und Bedarfe in der kirchlichen Arbeit. Die professionelle Diversität der Mitarbeitenden ermöglicht eine multiperspektivische und multirationale Herangehensweise an die sich stellenden Herausforderungen einer Region im Austausch der verschiedenen beruflichen Logiken zur Schaffung neuer Kontaktflächen.

Die strukturellen Rahmenbedingungen der „multiprofessionellen Teams“ durchbrechen den geschichtlich gewachsenen Konnex zwischen Parochie und Pfarramt bzw.

---

<sup>11</sup> Anders als in allen anderen Gliedkirchen der EKD haben wir mit der Profilierung des Diakon\*innenamtes begonnen.

<sup>12</sup> Der Begriff der multiprofessionellen Teams wird hier als eingeführter Begriff verwendet, auch wenn sachlich von interprofessionellen Teams zu reden wäre.

Pfarrstellen. Als maßgebliche Größe für die Ausrichtung der Arbeit tritt die Region in den Vordergrund. Die Zusammenarbeit von Berufsgruppen mit unterschiedlichen Qualifikationen und Kompetenzen bildet somit bereits die insgesamt angestrebte Aufgaben- und Kompetenzorientierung unserer künftigen Personalstrategie in nuce ab.

5

Dass wir hier völlig neue Wege beschreiten, die mit einem gewissen Maß an Verunsicherung und Abwehr zur Verteidigung des Bestehenden verbunden sind, zeigen die Erfahrungen, die wir bei der Besetzung und regionalen Konzeptionierung der Profilstellen für Diakon\*innen machen konnten.

10

Wie erwartet wurde bei den Besetzungsverfahren der Fachkräftemangel im Bereich der sozialen Arbeit deutlich spürbar, sodass mehrere Ausschreibungsverfahren erforderlich waren. Ausschlaggebendes Kriterium für eine Bewerbung war aus der Perspektive der Bewerber\*innen die regionale Erreichbarkeit der angestrebten Stelle.

15

Ab der zweiten Ausschreibungsphase veränderten wir die Rekrutierungsstrategie, und so konnten wir Mitarbeitende verstärkt über direkte persönliche Ansprache gewinnen.

20

Angesichts der zunehmenden Anzahl von Vakanzen im Pfarrdienst wurde und wird bei der Konzeptionierung der einzelnen Stellen bzw. Teams und in der ersten Praxisphase die Spannung zwischen Innovation und dem Bedürfnis nach Kompensation deutlich spürbar. Die Erwartungen gehen dabei in Richtung einer Kompensation der Lücken in der personellen Abdeckung. Bereits im Onboarding-Prozess und in der ersten Praxisphase zeigte sich die Notwendigkeit, die Zusammenarbeit auf Augenhöhe in einem

25

Team einzuüben. Schon bei der Klärung struktureller Aspekte war auch die Frage der Machtsensibilität immer mit im Raum. Dass hier verschiedene Berufsgruppen gleichberechtigt zusammenarbeiten, ist überall dort, wo es eingeübte hierarchisch strukturierte Formen der Zusammenarbeit gab, zunächst herausfordernd. Daher gilt es, für die Aufgaben- und Bedarfsorientierung der gemeinsamen Arbeit in den Teams neue

30

Muster für die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufe zu entwickeln und einzuüben. Aus diesem Grund legten wir seitens der Landeskirche stets Wert darauf, besonders das Innovationspotenzial der neuen Stellen herauszuarbeiten, denn wir wollen einen Beitrag dazu leisten, das Betriebssystem unserer Kirche grundlegend zu verändern, oder wie es eine Dekansperson auf den Punkt brachte: „Die Profilstellen für

35

*Diakon\*innen sind eine Option der Veränderung vom Alleskönner hin zu einer Kirche,*



*die auf verschiedenen Schultern ruht und von vielen Herzen und Händen getragen wird.“*

### **c) Transprofessionelle Zusammenarbeit: Aufgaben- und Kompetenzorientierung**

- 5 Die Profilstellen für Diakon\*innen in der Region stellen eine wichtige Wegmarke auf dem Weg zu einer *transprofessionellen Zusammenarbeit* dar. Der nun eingeleitete Prozess „Neue Bahnen“ zur Profilierung der Ämter und Berufe wird die Lernerfahrungen aus den „multiprofessionellen Teams“ mit den Profilstellen aufgreifen und in ein Gesamtkonzept integrieren. Deutlich ist schon jetzt, wie sich die gewohnten Muster
- 10 der hierarchisch geprägten Zusammenarbeit grundlegend verändern werden. Um eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu ermöglichen, ist es erforderlich, die je eigenen Kompetenzen, die mit den verschiedenen Ausbildungs- und Studiengängen erworben werden, in einen fruchtbaren Austausch zu bringen. Dabei werden die Grenzen der eingespielten Berufsrollen überschritten und im Zuge der Entwicklung neuer Formen
- 15 der Zusammenarbeit flexibilisiert und weiterentwickelt. Im Mittelpunkt steht die Frage der Kompetenzen, die zu Lösungen beitragen. Dadurch werden sich neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln, die eine an der Sache und den Aufgaben orientierte Arbeit zum Aufbau der Kirche ermöglichen sollen. Neue Rollenklärungen sind dafür erforderlich. In diesen Kontext gehören dann möglicherweise dienst- und arbeitsrechtliche Anpassungen. Entsprechend streben wir mittelfristig eine aufgaben- und kompetenzorientierte Personalstrategie an.
- 20

## 5 Öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse

Als Ausfluss des kirchliches Selbstbestimmungsrechts<sup>13</sup> haben die Kirchen als (historisch gewachsene) Körperschaften des öffentlichen Rechts das Recht, vom Staat unabhängig öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse zu begründen.

5

Von diesem Recht machte und macht unsere Landeskirche Gebrauch. Aktuell befinden sich 849 Personen<sup>14</sup> in einem aktiven öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis.

Diese teilen sich wie folgt auf:

- Pfarrer\*innen: 699 82 %
- 10 • Kirchenbeamt\*innen: 85 10 %
- Lehrer\*innen: 65 8 %

Hinzu kommen noch 804 Ruheständler und Hinterbliebene<sup>15</sup>, die Versorgungsbezüge erhalten.

15 Die sich rasant verändernden Rahmenbedingungen unserer kirchlichen Arbeit haben im Rahmen der Reformüberlegungen der letzten Jahre auch die Frage der öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisse stärker in den Fokus gerückt. Zuletzt hat sich die Landessynode in der Herbsttagung 2022 damit in Vorbereitung des Doppelhaushalts 2024 / 2025 befasst und als Eckpunkt 3a. den folgenden Prüfauftrag beschlossen<sup>16</sup>:

20

*„3a. Öffentlich-rechtliche Beschäftigungsverhältnisse*

- 25 a) *Die EKKW beteiligt sich im Rahmen der EKD an der Diskussion um die Zukunft der Dienstverhältnisse für Pfarrerinnen und Pfarrer. Ziel soll dabei eine ergebnisoffene Diskussion zur Reduzierung öffentlich-rechtlicher Dienstverhältnisse mit Versorgungs- und Beihilfeansprüchen sein. Wesentliche Veränderungen sollen möglichst gemeinsam mit allen Gliedkirchen umgesetzt werden.*

---

<sup>13</sup> Das kirchliche Selbstbestimmungsrecht basiert auf dem in Artikel 4 Grundgesetz normierten Grundrecht der Religionsfreiheit und dem staatskirchenrechtlichen Prinzip der Trennung von Staat und Kirche, Artikel 140 Grundgesetz i.V.m. Artikel 136, 137, 138, 139 und 141 der Weimarer Reichsverfassung.

<sup>14</sup> Ohne Vikare, Anwärter, Lehrer im Vorbereitungsdienst.

<sup>15</sup> Stand: Versorgungsgutachten zum 31. Dezember 2022.

<sup>16</sup> [EKKW Iunia - TOP\\_03 Eckpunkte fuer die Vorbereitung des Doppelhaushaltes 2024\\_2025.pdf - Alle Dokumente \(sharepoint.com\)](#).

b) Die EKKW wird künftig die Neubegründung öffentlich-rechtlicher Kirchenbeamtenverhältnisse im Verwaltungshandeln auf die Notwendigkeit prüfen. Ziel soll dabei die Reduzierung öffentlich-rechtlicher Dienstverhältnisse mit Versorgungs- und Beihilfeansprüchen sein.“

5

Die Frage, ob künftig noch öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse neu begründet werden, und die Verpflichtungen aus den bereits bestehenden Dienstverhältnissen haben erhebliche Auswirkungen. An zwei Grundsätzen des Berufsbeamtentums sei dies veranschaulicht:

10 • Lebenszeit

Die Ernennung erfolgt grundsätzlich auf Lebenszeit. Das damit übertragene Amt (= Besoldungsgruppe) kann nicht mehr genommen werden, außer aufgrund einer Disziplinarmaßnahme nach einem schweren Dienstvergehen.

• Alimentation

15 Es wird ein lebenslanger Anspruch auf Zahlung angemessener Bezüge bzw. als Ruheständler auf Versorgungsbezüge begründet. Dieser umfasst im Falle des Todes auch hinterbliebene Familienmitglieder.

20 Der Beschluss der Landessynode aus 2022 zu Eckpunkt 3a. richtet den Blick ausschließlich auf die zukünftige Neubegründung von öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen. Zur umfassenden Beurteilung ist es jedoch unumgänglich, auch die bereits bestehenden Dienstverhältnisse in den Blick zu nehmen.

25 Für die in der Vergangenheit begründeten Dienstverhältnisse sind wir aktuell für 1.635 Personen<sup>17</sup> zur lebenslangen Alimentation verpflichtet. Bei einer durchschnittlichen Lebenserwartung von rd. 81 Jahren obliegen uns diese Verpflichtungen heute schon mindestens bis in die 2080er.

30 Obwohl nennenswerte Teile dieser Verpflichtungen über die Erträge der bei den Ruhegehaltskassen eingelegten Finanzmittel rückgedeckt sind, schlagen die jährlich von uns aus dem laufenden Haushalt zu tragenden Aufwände derzeit mit rd. 40 Mio.

---

<sup>17</sup> 849 Aktive, 804 Ruheständler und Hinterbliebene.

Euro zu Buche<sup>18</sup>. Sie stellen damit nach den Zuweisungen an die Kirchengemeinden und Kirchenkreise die zweitgrößte Einzelposition im Haushalt dar.

5 Gleichzeitig kennen wir die geänderten finanziellen Rahmenbedingungen für unser Handeln als EKKW: Die Anzahl der Kirchenmitglieder sinkt kontinuierlich und stärker als noch vor ein paar Jahren gedacht. Damit reduzieren sich die Einnahmen aus der Kirchensteuer, zum einen, weil wir weniger werden, zum anderen, weil die große Gruppe der geburtenstarken Jahrgänge sich derzeit in der Lebensphase mit den höchsten Einkommen befindet und in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen  
10 wird. Daher ist es Ziel unseres Haushaltskonsolidierungsprozesses, unsere Ausgaben strukturell den sinkenden Einnahmen anzupassen. Beim Haushaltskonsolidierungsprozess geht es also auch um nachhaltiges Haushalten. Unsere Generation darf nur so viel Ressourcen verbrauchen und ausgeben, wie wir an Erträgen generieren. Wir dürfen nur solche langfristigen finanziellen Verpflichtungen eingehen, für die wir  
15 die Deckung garantieren können.

Was heißt das nun konkret für unsere Landeskirche?

Die aktuellen und perspektivischen Rahmenbedingungen unter denen wir handeln, hat  
20 die Vizepräsidentin in dem Finanzbericht in der Herbstsynode 2023<sup>19</sup> mit nachfolgenden Worten ausgeführt:

*„Zur finanzstrategischen Perspektive: Sie erinnern sich sicherlich an meine Aussage in der Frühjahrssynode<sup>20</sup>: Bei den strategischen Überlegungen und Entscheidungen für unsere kirchlichen Handlungsfelder müssen wir davon  
25 ausgehen, dass der EKKW möglicherweise schon in zehn Jahren nur noch etwa 50 % der heutigen Mittel zur Verfügung stehen könnten. Bei dieser finanzstrategischen Perspektive ist sowohl der Kirchensteuerkraftverlust eingerechnet als auch der Überlegung Rechnung getragen, dass wir uns auch Luft*

---

<sup>18</sup> [EKKW Iunia - TOP\\_06a\\_HG\\_Haushaltsplan\\_2024\\_2025\\_einschl\\_Stellenplan.pdf - Alle Dokumente \(sharepoint.com\)](#), S. 84.

<sup>19</sup> [TOP\\_02\\_Finanzbericht\\_Teil\\_1\\_und\\_Teil\\_2.pdf](#), S. 21f.

<sup>20</sup> [EKKW Iunia - TOP\\_06\\_a\\_Bericht\\_VPin\\_Frühjahrssynode\\_Endfassung.pdf - Alle Dokumente \(sharepoint.com\)](#), S. 4f.

*und Spielräume für Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit verschaffen müssen – für das, was wir noch nicht kennen, was aber in Zukunft erforderlich ist.“*

Die aktuelle Entwicklung der Kirchensteuereinnahmen und der Mitgliederzahlen  
5 unterstreichen diese negativen Veränderungen unserer Rahmenbedingungen.

In Anbetracht dieser Entwicklungen und der Langfristigkeit unserer Verpflichtungen aus den öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen kommen wir um die Beantwortung der folgenden Fragen nicht umhin:

- 10 a) Wie gehen wir weiterhin mit den jetzt schon bestehenden Verpflichtungen aus den öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen um?, und  
b) Ist die Begründung neuer Dienstverhältnisse noch geboten?

**a) *Wie gehen wir weiterhin mit den jetzt schon bestehenden Verpflichtungen***  
15 ***aus den öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen um?***

Bei aller Konzentration auf die Frage der zukünftigen Begründung neuer Dienstverhältnisse darf der Blick auf die bereits bestehenden nicht vernachlässigt werden. Hier haben sich Menschen auf uns als Dienstherrin eingelassen und zwar im Vertrauen auf die dauerhafte und verlässliche Erfüllung unserer daraus erwachsenden  
20 Verpflichtungen. Diesem Vertrauen müssen wir, auch jenseits aller ohnehin bestehenden rechtlichen Verpflichtungen, gerecht werden. Die bereits bestehenden Rückdeckungssysteme sind dazu fortwährend zu überprüfen und ggf. anzupassen, um die Verpflichtungen für nachfolgende Generationen in einem leistbaren Umfang zu halten.

25

**b) *Ist die Begründung neuer Dienstverhältnisse noch geboten?***

Der Prüfauftrag in Eckpunkt 3a. ist aus finanzstrategischer Perspektive im Haushaltskonsolidierungsprozess und dem Anspruch in den Blick zu nehmen, nachhaltig mit den uns zur Verfügung gestellten Mitteln zu haushalten, dass also  
30 unsere Generation nur so viel Ressourcen verbrauchen und ausgeben darf, wie wir an Erträgen generieren und somit auch nur solche langfristigen finanziellen Verpflichtungen eingehen dürfen, für die wir die Deckung garantieren können.

Diese Frage ist aber nicht nur allein unter finanziellen, sondern insbesondere auch inhaltlich-konzeptionellen Aspekten zu untersuchen. Dabei sind eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen. Die nachfolgenden Ausführungen können nur ein erster Versuch der Annäherung sein und eine erste Grundlage für die weitere Diskussion bieten.

- *Finanzielle Dimension*

Bei privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnissen trägt der Arbeitgeber für die Dauer der Beschäftigung die Bruttopersonalkosten, die Beiträge zur Sozialversicherung zur Hälfte<sup>21</sup> und den Arbeitgeberanteil zur betrieblichen Altersversorgung<sup>22</sup>. Bezogen auf eine komplette Berufsbiografie entstehen damit finanzielle Verpflichtungen im Umfang von mehreren Millionen Euro. Diese sind jedoch innerhalb der linearen Steigerungen und der Schwankungen der Beiträge zur Sozialversicherung und zur betrieblichen Altersvorsorge begrenzt kalkulierbar. Mit dem Renteneintritt enden sämtliche Verpflichtungen des Arbeitgebers.

Bei öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen trägt der Dienstherr für die Dauer des aktiven Dienstes die Bruttopersonalkosten und die Aufwände für Beihilfen in Krankheits-, Geburts- und Todesfällen. Auch hier entstehen finanzielle Verpflichtungen im Umfang von mehreren Millionen Euro. Diese sind jedoch nur hinsichtlich der linearen Steigerungen begrenzt kalkulierbar. Für Krankheit und Ruhestand greift gerade nicht das für den Arbeitgeber risikobegrenzende Instrument der Sozialversicherung. Diese finanziellen Risiken trägt der Dienstherr vollumfänglich<sup>23</sup>. Nach Eintritt in den Ruhestand ist der Dienstherr verpflichtet, weiterhin Beihilfen und Versorgungsbezüge zu leisten. Diese Verpflichtungen bestehen auch gegenüber Angehörigen und enden erst mit dem Tod der letzten anspruchsberechtigten Person. Die Versorgungsaufwände sind in der EKKW in großen Teilen über die Versorgungskassen rückgedeckt. Für diese Rückdeckung fallen während der aktiven Dienstzeit zusätzlich laufende Beiträge an. Für die Beihilfen besteht keine Rückdeckung.

---

<sup>21</sup> 14,6 % Kranken-, 18,6 % Renten-, 3,4 % Pflege-, und 2,6 % Arbeitslosenversicherung ergeben einen hälftigen Arbeitgeber-Anteil von 19,6 %.

<sup>22</sup> EZVK 6,00 %, KVK Kassel 5,85 %, KDZ Wiesbaden 6,20 %, VBL 6,45 %: Mittelwert: 6,125 %.

<sup>23</sup> Das Land Hessen kalkuliert hierfür mit einem Zuschlag von 48 % des Jahresdurchschnittswerts der jeweiligen Besoldungsgruppe; s. [Staatsanzeiger Hessen 21/2023 S. 690](#).

Zudem bleibt die Frage, ob die vom Arbeit- bzw. Dienstgeber zu tragenden Gesamtaufwände sich in den beiden Formen signifikant unterscheiden. Für eine vereinfachte Darstellung blicken wir ausschließlich auf die vom Arbeitgeber zu entrichtenden Beiträge respektive die vom Dienstgeber zu kalkulierenden Zuschläge:

- 5 • Bei *privatrechtlicher Beschäftigung* muss der Arbeitgeber Beitragsanteile zu der Sozialversicherung und der betrieblichen Altersvorsorge von insgesamt rund 25 Prozent des Bruttoentgelts tragen.
- Das Land Hessen hingegen kalkuliert bei *öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen* für die Versorgungsbezüge einschließlich der Beihilfen mit einem Zuschlag von  
10 48 Prozent des Jahresdurchschnitts der jeweiligen Besoldungsgruppen. Hierbei handelt es sich lediglich um eine versicherungsmathematische Kalkulation, nicht um die tatsächlich geleistete Aufwände.

Auch wenn die vereinfachte Betrachtung nur dieser beiden Parameter keinesfalls  
15 umfassend sein kann, so gibt sie doch einen deutlichen Hinweis auf einen höheren Gesamtaufwand bei öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen.

In der aktuellen Ausgestaltung der öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisse in der  
EKKW werden Aufwände auf zukünftige Generationen verlagert. Dies ist angesichts  
20 der sich mehr als deutlich abzeichnenden Kirchensteuerentwicklung im Sinne einer Generationengerechtigkeit nicht weiter verantwortbar. Eine generationengerechte Ausgestaltung öffentlich-rechtlicher Dienstverhältnisse würde voliegen, wenn nur noch in dem Umfang langfristige finanzielle Verpflichtungen eingegangen würden, für die wir die Deckung gewährleisten können und keine nachfolgenden Generationen  
25 angesichts der in Zukunft deutlich geringeren Kirchensteuereinnahmen über deren Leistungsfähigkeit hinaus belasten.

- *Attraktivität – Bindung – Begrenzung*

Das auf Lebenszeit angelegte Dienstverhältnis hat zumindest in Zeiten hoher  
30 Erwerbslosigkeit die Attraktivität geprägt. In der momentanen Situation des Mangels an Arbeitskräften suchen zumindest Menschen mit einem ausgeprägteren Sicherheitsbedürfnis noch genau diesen Weg in ein Dienstverhältnis und die damit gegebene Sicherheit vor dem Verlust des Arbeitsplatzes.

Für den pfarramtlichen Bereich ist die damit einhergehende Bindung an einen Dienstherrn kein Problem. Wechsel in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis zwischen den Landeskirchen sind grundsätzlich möglich. Inwieweit gerade in diesen Zeiten massiver Umbrüche ein Pfarrdienstverhältnis noch attraktiv ist, kann nicht beurteilt werden.

5 Vielmehr könnte vor diesem Hintergrund gerade ein privatrechtliches Beschäftigungsverhältnis mit der Rückfalloption auf staatliche Sicherungssysteme wie Arbeitslosen-, Kranken- und Rentenversicherung eine Alternative darstellen. Das Interesse an einer privatrechtlichen Anstellung ist bei den Vikar\*innen durchaus vorhanden. Durch entsprechende Informationen und die Schaffung von Anreizsystemen lassen sich mehr

10 Pfarrer\*innen für diese Rechtsform der Beschäftigung gewinnen.

Abgesehen vom Aspekt der Absicherung spielt für die junge Generation die Möglichkeit von beruflichen Auszeiten oder Wechseln eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Wir werden mit einer größeren Vielfalt von Berufsbiografien rechnen müssen, die im

15 Blick auf die gestiegene Pluralität der Lebensentwürfe unserer Mitglieder auch einen strategischen Vorteil bedeuten kann. Sammeln Pfarrer\*innen im Rahmen „bunter“ Berufsbiografien Erfahrungen in anderen Arbeitskontexten und -kulturen, können sie diese Vielfalt der Erfahrungen auch für ihren Dienst in der *\*gemeindlichen Arbeit\** nutzbar machen. Das zeigen die Erfahrungen, die wir bereits jetzt mit den Absolvent\*innen

20 des Master-Studiengangs Evangelische Theologie machen.

Anders ist die Situation bei den Lehrer\*innen und Kirchenbeamt\*innen. Das Land und die Kommunen stehen solchen Wechseln zunehmend ablehnend gegenüber. Dies erschwert die Durchlässigkeit, begrenzt die Wechselmöglichkeiten und zwingt vielfach

25 wechselwillige Inhaber\*innen von Dienstverhältnissen zu einem Antrag auf Entlassung aus dem bestehenden und der Neubegründung eines Dienstverhältnisses. An der Attraktivität eines privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnisses bestehen hier Zweifel, da Land und Kommunen genau daraufhin qualifizieren und entsprechende Dienstposten anbieten. Bei den Lehrerstellen in den Schulen zeigen sich noch größere

30 Herausforderungen. Die Länder Hessen und Thüringen beschäftigen Lehrkräfte grundsätzlich in öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen. Eine qualifizierte Personalgewinnung für unsere Schulen jenseits dieser Beschäftigungsform ist zumindest in der aktuellen Mangelsituation an Lehrkräften unwahrscheinlich.



- *Nachwuchsgewinnung – Qualifikationen*

Zumindest bei Kirchenbeamten im Bereich der Verwaltung würde die Abkehr von öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen zu erheblichen Veränderungen führen. Die bisher üblicherweise absolvierte Qualifikation mit dem Abschluss Bachelor of Arts –  
5 Public Administration wird bereits in einem Beamtenverhältnis auf Widerruf absolviert und zielt genau auf die spätere Begründung eines Dienstverhältnisses auf Lebenszeit ab. Bewerber\*innen wählen diesen Weg ganz bewusst. Absolventen dieser Verwaltungsstudiengänge würden mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nur noch bei den öffentlich-rechtlichen Dienstherrn wie dem Land oder den  
10 Kommunen in den Dienst treten. Zudem stünde auch die vielfältige Verwendungsmöglichkeit der Absolventen des o.g. Studiums nicht mehr zu Verfügung. Andere, dann sicherlich stärker spezialisierte, Berufsbilder müssten entwickelt werden, die bisherige flexible Einsetzbarkeit wäre verloren.

- 15 • *Körperschaftsstatus – hoheitliche Aufgaben*

Als Körperschaften des öffentlichen Rechts nehmen wir auch hoheitliche Aufgaben wahr. Dies begründet bisher, dass Personen in öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen mit den besonderen Rechten und Pflichten des Beamtenstatus tätig werden. Es ist somit zu prüfen, welcher Mindestbestand an öffentlich-rechtlichen  
20 Dienstverhältnissen erforderlich ist, um den Körperschaftsstatus nicht zu gefährden.

- *Alternativen*

Die Überlegungen über die weitere Begründung von öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen sind nicht zuletzt der Frage geschuldet, ob die daraus erwachsenden  
25 Verpflichtungen auch zukünftig getragen werden können. Um einen möglicherweise weiterhin bestehenden Bedarf an öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen decken zu können, muss die Möglichkeit einer vollständigen Rückdeckung der entstehenden finanziellen Verpflichtungen geprüft werden. Damit würden keine oder stark reduzierte Verpflichtungen in die Zukunft getragen. Neue Dienstverhältnisse könnten aber auch  
30 nur noch im Rahmen der aktuellen Leistungsfähigkeit begründet werden.

## 6 Schlussbemerkungen

Mit dem vorliegenden Personalbericht haben wir versucht, einige Herausforderungen für unsere Personalstrategie in verschiedenen Bereichen für die nächsten Jahre zu skizzieren. Diese müssen nun in den entsprechenden Teilprozessen konkretisiert werden.

Vizepräsidentin und Prälat sprechen in diesem Personalbericht mit einer Stimme (federführend unterstützt durch die Kollegen Fuhrmann und Rohnke – vielen Dank an dieser Stelle!). Wir wollen aber die Schlussbemerkungen nutzen, um sozusagen zweistimmig und ergänzend noch einmal persönliche Akzente zu setzen.

### *Prälat:*

Für den Bereich der *\*gemeindlichen Arbeit\** haben wir einen weiten Bogen geschlagen, der den Weg zu neuen Formen der Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen und der Ehrenamtlichen beschreibt. Das verändert die Kultur der Zusammenarbeit, stellt vertraute Muster von Hierarchie und Kollegialität in Frage und hat damit etwas Verunsicherndes. Aber es schafft neue Wege: Ich kann nur ermutigen, diese zu gehen.

Denn wir wissen, warum wir diese Wege gehen wollen. Dazu noch ein Beispiel: Mit der Aufgaben- und Kompetenzorientierung als Grundlage für die interprofessionelle Zusammenarbeit in regionalen Teams stellen wir uns der sich massiv verändernden Alterszusammensetzung des Personalbestands in der *\*gemeindlichen Arbeit\**. Wir schaffen die Voraussetzungen für eine nachhaltige Personalentwicklung, die alters- und alternssensibel ist. Auch damit hoffen wir, die Bindung an die kirchlichen Dienst- und Arbeitgeber zu stärken.

Die damit einhergehende Veränderung der Rollenbilder braucht aber im Übergangsprozess weitere Klärungen. Dies geschieht im Rahmen des Prozesses der Profilierung der kirchlichen Berufe und Ämter. Entsprechende dienst- und arbeitsrechtliche Anpassungen werden folgen müssen. Dann wird deutlich werden, dass die Überprüfung der öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisse im Bereich des Pfarrdienstes nicht allein im Zusammenhang der knapper werdenden finanziellen Ressourcen steht. Vielmehr hilft,

strukturelle Voraussetzungen zur Entwicklung der interprofessionellen Zusammenarbeit der Berufsgruppen im Bereich der *\*gemeindlichen Arbeit\** zu schaffen.

So sind wir künftig unterwegs: Leichtfüßiger, im Gepäck nur das wirklich Notwendige, in der Nachfolge Jesu, das Reich Gottes vor Augen. Darauf freue ich mich.

5

*Vizepräsidentin:*

Neue Wege, neue Formen der Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen und der Ehrenamtlichen haben wir für den Bereich der *\*gemeindlichen Arbeit\** aufgezeigt; strukturelle Herausforderungen anhand der Frage der öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisse für drei Berufsgruppen. Diese Herausforderungen stellen Vertrau-

10 tes und letztlich auch unser Selbstverständnis in Frage.

Auch wenn wir damit nur zwei der aktuellen Herausforderungen für einen Teil unserer Mitarbeitenden in den Blick genommen haben, wissen wir, dass sich angesichts der

15 verändernden Rahmenbedingungen für unser kirchliches Handeln die Strukturen und Anforderungen in *allen* kirchlichen, diakonischen oder pädagogischen Arbeitsfeldern wie auch in den administrativen oder technischen Bereichen verändern werden und wir in allen Arbeitsbereichen vor ähnlichen bzw. ähnlich großen Herausforderungen für unsere Personalpolitik stehen – für alle Berufsgruppen, auf allen Ebenen und an allen

20 Orten unserer Landeskirche. Es wird in den kommenden Jahren in allen Bereichen Veränderungen geben, Veränderungen bei Arbeitsprozessen, Aufgabenzuschnitten, in den Formen der Zusammenarbeit und der Arbeitskultur – in allen Arbeitsbereichen bei uns in der Kirche wie aber auch in der Gesellschaft im Allgemeinen. Es braucht Mut, neue Wege zu gehen – und auch von guten und bewährten gewohnten Strukturen

25 und Aufgaben Abschied zu nehmen.

Dass wir als Arbeitgeberin Kirche längst mit anderen um die begehrten und knappen Fachkräfte konkurrieren, stellt eine weitere Herausforderung dar. Gut ausgebildete Menschen können sich aussuchen, wo sie arbeiten möchten, und die Bereitschaft

30 nimmt stetig zu, auf der Suche nach besseren Konditionen auch häufiger den Arbeitsplatz zu wechseln. Umso erfreulicher ist es, wo bei uns Arbeitsfelder und die Zahl der bei uns Beschäftigten noch wachsen – wie im Bereich der Kindertagesstätten.

Wir brauchen auch in Zukunft gut ausgebildete Mitarbeitende in allen Bereichen – Erzieherinnen und Erzieher, Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker, Diakoninnen und

35

Diakone, Jugendmitarbeiter\*innen, Religionslehrkräfte, Verwaltungsmitarbeitende ...  
(bitte sehen Sie mir nach, dass ich hier nicht alle Berufsgruppen aufführen kann). Nur  
so können wir verlässlich Kirche sein. Die vorgestellten Ansätze einer Personalpolitik  
für die *\*gemeindlichen Arbeit\** stehen daher exemplarisch für die notwendigen Verän-  
5 derungen in allen Bereichen. Wir müssen für alle Bereiche unsere Personalpolitik über-  
denken, wenn wir auch unter den aktuellen Rahmenbedingungen einer kleiner wer-  
denden Kirche und gleichzeitigem Verlust an gesellschaftlicher Relevanz als attrakti-  
ver und verlässlicher Arbeitgeber am Arbeitsmarkt auftreten wollen – und die Verän-  
derungen können in allen Bereichen unterschiedlich ausfallen. Denn wir brauchen  
10 kompetente Mitarbeiter\*innen, die wissen, wofür sie arbeiten, dass ihre Arbeit Sinn  
macht, und die dieses Selbstbewusstsein in ihrer Arbeit ausstrahlen – das ist die beste  
Werbung für einen Arbeitgeber.

Der Prälat hat unser Reisegepäck für die neuen Wege beschrieben, ich möchte etwas  
15 zur Reisegesellschaft hinzufügen: Wir reisen gemeinsam. Wir haben eingangs die He-  
terogenität von Anstellungsträgerschaften und Verantwortlichkeiten für die Mitarbei-  
tenden in unserer Landeskirche als eine besondere Herausforderung für unsere Per-  
sonalpolitik dargestellt. Es braucht daher die gemeinsame Anstrengung aller kirchli-  
chen Ebenen und Körperschaften auch bei der Personalpolitik; nur gemeinsam können  
20 wir die Herausforderungen bewältigen, wenn wir sie verantwortungsbewusst, mutig,  
und beherzt angehen.

Denn wir wissen, warum wir diese Wege gehen wollen: Alle Mitarbeitende, sei es be-  
ruflich oder im Ehrenamt, an allen Orten unserer Landeskirche, sind mit ihren Gaben,  
25 ihrem Engagement und ihren Visionen das Rückgrat unserer Kirche. Dafür möchte ich  
mich herzlichst bedanken: Sie ermöglichen es mit ihrem Einsatz, den Auftrag unserer  
Kirche und die damit verbundenen vielfältigen Aufgaben zu erfüllen. DANKE!

Wir danken für Ihre Aufmerksamkeit.  
30

Hofgeismar, im April 2024

**Prälat Burkhard zur Nieden**

**Vizepräsidentin Dr. Katharina Apel**