



## **Personalbericht**

**Bericht von Prälat Burkhard zur Nieden und  
Vizepräsident Dr. Volker Knöppel  
bei der Ersten Tagung der 14. Landessynode  
der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck**

## Inhalt

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Vorbemerkung .....  | 1 |
| 2 | Strategische Personalpolitik aus einem Guss (Personalausschuss / Personaldezernat)... | 2 |
| 3 | Umgang mit sexualisierter Gewalt.....   | 3 |
| 5 | 4 Herausforderungen und Perspektiven für die Personalstrategie .....                  | 4 |
|   | 4.1 Pfarrerinnen und Pfarrer .....  | 4 |
|   | 4.2 Mitarbeitende .....   | 6 |
| 5 | Corona und Digitalisierung.....   | 6 |
| 6 | Kirchliche Verwaltung der Zukunft.....  | 7 |

10

# 1 Vorbemerkung

5 Zur konstituierenden Tagung der 14. Landessynode der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck legen Prälat Burkhard zur Nieden und Vizepräsident Dr. Volker Knöppel eine Kurzfassung des Personalberichts vor. Ziel dieses Kurzberichts ist es, der großen Anzahl neuer Synodalen eine erste Orientierung zu bieten. Eine umfassende Berichterstattung wird der Synode turnushaft in den nächsten Jahren vorgelegt.

10 Mit Stand vom 1. Januar 2022 sind 742 Pfarrer:innen im aktiven Dienst der Landeskirche. Vikar:innen, beurlaubte Pfarrer:innen und Pfarrer:innen im Ehrenamt sind hierbei nicht mitgezählt. Im Einzelnen sind es 536 Geistliche im Gemeinde- oder Kirchenkreispfarramt und 206 landeskirchliche Pfarrer:innen.

15 Zum gleichen Zeitpunkt sind rund 9.600 Menschen Mitarbeitende einer Körperschaft innerhalb der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck. Mit einem Anteil von 98,5 % überwiegen hierbei die privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnisse deutlich; lediglich 1,5 % der Mitarbeitenden stehen als Kirchenbeamt:innen oder Lehrer:innen in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis. Dreiviertel aller Mitarbeitenden in  
20 unserer Landeskirche sind Frauen.

Der größte Teil der Mitarbeitenden – rund 8.900 Personen – ist bei den gut 700 kirchlichen Körperschaften (Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Verbänden etc.) angestellt. Die direkte Personalbewirtschaftung durch die Landeskirche beschränkt  
25 sich somit auf die Pfarrer:innen und die 700 Mitarbeitenden in landeskirchlicher Anstellungsträgerschaft und wird durch zwei personalverwaltende Dezernate im Landeskirchenamt wahrgenommen: für die Pfarrer:innen das Dezernat des Prälaten und für die Mitarbeitenden das Dezernat des Vizepräsidenten; dessen Personalverantwortung ergibt sich zudem auch aus der Dienststellenleitung für das  
30 Landeskirchenamt.

Die synodalen Steuerungsmöglichkeiten begrenzen sich somit für die überwiegende Anzahl der Beschäftigten neben der Schaffung von Rechtsnormen zur Regelung der Aufsicht fast ausschließlich auf eine Steuerung der Finanzströme.

35

## 2 Strategische Personalpolitik aus einem Guss (Personalausschuss / Personaldezernat)

5 Mit dem Ziel, eine integrale Personalpolitik für die Landeskirche zu entwickeln, beschloss die Landessynode im November 2015 die Schaffung eines gemeinsamen Personalausschusses. Der Beschluss hatte folgenden Wortlaut:

10 *„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 kirchlichen Berufe auf der Grundlage der Aufgabenkritik weiterzuentwickeln. (...) In Folge ist ein regelmäßiger Tagesordnungspunkt „Personal-berichterstattung“ ab der Frühjahrstagung der Landessynode in 2019 einzuführen, der sowohl Pfarrerinnen und Pfarrer als auch Mitarbeitende umfasst.“*

15 Der Intention dieses Beschlusses folgend hat sich der Personalausschuss dafür entschieden, die Planungen bezüglich der Pfarrer:innen sowie der Mitarbeitenden grundsätzlich gemeinsam zu beraten und bei Bedarf projektbezogene Unterausschüsse und Arbeitsgruppen zu bilden. So wurde in der ersten Amtsperiode des Personalausschusses vor allem an der Umsetzung der Reformbeschlüsse von 20  
20 landeskirchlichen (funktionalen) Pfarrstellen die Rahmenbedingungen für die Schaffung von Verwaltungsassistenzen und für die Regionalen Personalentwicklungskonferenzen geschaffen.

25 Die gemeinsame Vorbereitung personalstrategischer Entscheidungen für die Landeskirche machte deutlich, dass mit der Schaffung des Personalausschusses eine Übergangsphase eingeleitet wurde, an deren Endpunkt ein gemeinsames Personaldezernat steht, welches die strategische Personalplanung und Personalpolitik in unserer Landeskirche integral zusammenführt.

30 Trotz mancher Unterschiede bei den rechtlichen Rahmenbedingungen der verschiedenen Beschäftigungsverhältnisse (privatrechtlich versus öffentlich-rechtlich) überwiegen die Chancen und Herausforderungen einer gemeinsamen Personalbewirtschaftung aus einer Hand die bisherige getrennte Verantwortung bei Weitem.

### 3 Umgang mit sexualisierter Gewalt

Nach Veröffentlichung des Gutachtens zur Aufarbeitung von Altfällen sexualisierter Gewalt im Erzbistum München und Freising steht auch die Evangelische Kirche erneut im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung. Bischöfin Dr. Hofmann wies hierauf in einem Interview mit der Hessisch-Niedersächsischen Allgemeinen (veröffentlicht in der Ausgabe vom 24. Februar diesen Jahres) hin.

Seit einigen Jahren arbeitet Pfarrer Dr. Zippert im Rahmen einer Projektstelle als Koordinator für die Prävention sexualisierter Gewalt. Mit dieser Stelle wird einerseits eine Anlaufstelle für Betroffene angeboten, von der aus der Kontakt zu geeigneten Beratungsdiensten und zur Unabhängigen Kommission zur Anerkennung sexualisierter Gewalt vermittelt werden kann. Andererseits gehört es zu den Aufgaben von Dr. Zippert, Schulungen zur Verhinderung sexualisierter Gewalt für alle kirchlichen Mitarbeitenden durchzuführen und an der Aufarbeitung von Altfällen mitzuarbeiten.

Besonders in der Aufarbeitung von Vorkommnissen aus der Vergangenheit stehen wir noch ganz am Anfang. Die bisher bekannt gewordenen Fälle sind uns durch Betroffene zur Kenntnis gelangt. Eine systematische Untersuchung der Personalakten im Landeskirchenamt führte nur bedingt zum Erfolg. Das hat verschiedene Gründe:

- Unsere Personalakten sind gemäß der noch geltenden Personalaktenordnung vom 11. Dezember 1990 geführt. Diese ist dem Grundsatz der Fürsorgepflicht für die Beschäftigten verpflichtet und begrenzt dadurch die Möglichkeiten, bestimmte Sachverhalte zu dokumentieren. Insbesondere mit den Novellierungen des Pfarrdienstgesetzes und des Kirchenbeamtengesetzes in 2021 wurde die Personalaktenführung hinsichtlich der Vorgänge, die sexualisierte Gewalt enthalten, deutlich erweitert. Dies erleichtert es zukünftig, strafrechtlich relevante Sachverhalte aktenkundig zu machen und zu dokumentieren.
- Familiäre Netzwerke und familienanaloge Strukturen innerhalb unserer Kirche halfen bisher, insbesondere die Täter aus der Pfarrerschaft zu schützen. Fälle sexualisierter Gewalt wurden in der Vergangenheit eher vertuscht als zur Anzeige gebracht und strafrechtlich geahndet. Die Täter wurden versetzt und im günstigsten Fall wurden ihnen Auflagen gemacht, sich einer psychotherapeutischen Behandlung zu unterziehen.

Die Problematik der sexualisierten Gewalt macht eine strategische Wende im Rahmen der Personalführung auf allen Ebenen erforderlich. Ziel ist es, forciert Standards zu entwickeln, die Verfahrenssicherheit darüber geben, was zur Verhinderung von sexualisierter Gewalt eingesetzt wird und wie Altfälle geahndet werden können. Es geht darum eine Vertrauenskultur zu schaffen, in der die Perspektive der Betroffenen Vorrang vor dem Schutz der Täter hat. Zur Schaffung dieser kirchlichen Vertrauenskultur sind die Regionalen Personalentwicklungskonferenzen ein wichtiges Instrument, das es ermöglicht, sich auf neue Standards und deren Durchsetzung zu verständigen.

## 4 Herausforderungen und Perspektiven für die Personalstrategie

### 4.1 Pfarrerinnen und Pfarrer

5 In den letzten beiden Jahren verloren wir rund 35.000 Gemeindeglieder. Das entspricht einem jährlichen Mitgliederverlust von durchschnittlich 2,3 Prozent. Die Gründe hierfür liegen hauptsächlich in einer negativen Bilanz zwischen Taufen und Beerdigungen begründet, die durch die Corona-Pandemie massiv verschärft wurde, da die Zahl der Taufen 2020 deutlich zurückgegangen war. Aber auch eine gestiegene Zahl von Austritten macht uns zu schaffen.

10 Die Freiburg-Studie aus dem Jahr 2019 zeigte zudem auf, dass eine hohe Austrittsneigung bei den jungen Menschen festzustellen ist, die in das Berufsleben einsteigen oder sich in der Familiengründungsphase befinden. Unsere eigene Kirchensteueranalyse hat uns darüber hinaus gezeigt, dass vermehrt Gemeindeglieder die Kirche verlassen, die sich im zweiten Drittel ihres Erwerbslebens befinden.

Wir werden daher alle Kräfte mobilisieren, um Eltern für die Taufe ihrer Kinder zu gewinnen. Mit einer klaren Kommunikationsstrategie werden wir auf Kirchenaustritte reagieren, indem wir Austrittsgründe analysieren und mit guten Gründen und guter Qualität unserer Angebote für einen Verbleib in unserer evangelischen Kirche werben.

Angesichts des Mitgliederrückgangs müssen im nächsten Planungszeitraum von 2026 bis 2031 weitere Pfarrstellen abgebaut werden. Die ersten Hochrechnungen zeigen, dass wir mit linearen Kürzungen an eine Grenze gekommen sind.

Dennoch wird die Zahl der nachkommenden Pfarrer:innen nicht ausreichen, die dann noch bestehenden Stellen besetzen zu können. Prälat Böttner hat im Personalbericht 2021 bereits drauf hingewiesen, dass wir mit erheblichen Lücken in der Personalabdeckung rechnen müssen, wenn in den nächsten Jahren die sogenannte Babyboomer-Generation in den Ruhestand tritt.

Es wird daher erforderlich, die Aufgaben im Gemeindepfarrdienst neu zu beschreiben und gegebenenfalls neue Strukturen hierfür zu schaffen. Eine grundlegende Aufgabenkritik wird über das hinausgehen müssen, was mit der Umsetzung der Reformbeschlüsse von 2015 bereits erfolgt ist.

Für die Umsetzung sind vor allem drei Schritte erforderlich:

#### a) Die Weiterentwicklung der Verwaltungsassistenzen:

40 Hierzu werden operative Verwaltungsaufgaben zur Unterstützung der Geschäftsführung der Pfarrer:innen von den Assistenzkräften übernommen, die für diese Aufgaben gut ausgebildet sind. Dadurch werden eine Professionalisierung von Verwaltungsabläufen und ein reibungsloser Ablauf von Verwaltungsvorgängen

auch bei Vakanzen sichergestellt. Pfarrer:innen und Kirchenvorstände erhalten Unterstützung bei der Wahrnehmung der operativen Geschäftsführungsaufgaben in der Kirchengemeinde. Im Falle einer Vakanz wird die mit der Vertretung beauftragte Person im Bereich der Pfarramtsführung maßgeblich entlastet, so dass mehr zeitliche Ressourcen für pastorale Aufgaben zur Verfügung stehen.

5

b) Weiterentwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit im Kooperationsraum:

Neben der Weiterentwicklung der Verwaltungsassistenzen werden die Überlegungen zur multiprofessionellen Zusammenarbeit in den Kooperationsräumen relevant, die entsprechend weiterzuentwickeln sind.

10

Einen wichtigen Schritt in diese Richtung ist die Landessynode bereits mit dem Auftrag zur Schaffung von neun Stellen zur Übernahme pfarramtlicher Aufgaben durch Diakon:innen gegangen. Aktuell werden die Stellenbeschreibungen erstellt, die Bewertung vorgenommen und die Regelungen für die Bewerbungen der Kirchenkreise um diese Stellen vorbereitet. Die Ausschreibung der Stellen wird voraussichtlich Anfang des nächsten Jahres erfolgen.

15

c) Ein umfassender Konsultations- bzw. Berufsbildprozess:

Hier werden wir anhand der Ziele und Kriterien des Reformprozesses die Aufgaben zielgerichtet analysieren. Welche Notwendigkeiten bestehen im Sozialraum? Welche weiteren „Player“ sind dort in die Planungen einzubeziehen? Und welche Aufgaben sollen künftig durch hauptberuflich Beschäftigte oder durch ehrenamtliche Mitarbeitende wahrgenommen werden?

20

Für die hauptberuflich Beschäftigten gilt es festzulegen, welche Aufgabengebiete durch welche Berufsgruppen am sinnvollsten und am qualifiziertesten wahrgenommen werden können. So wird überall zu prüfen sein, ob bestimmte Aufgaben in Zukunft von Pfarrer:innen, Diakon:innen oder anderen Berufsgruppen wahrgenommen werden und welche Maßnahmen der Personalentwicklung dafür einzuleiten sind. Entscheidendes Kriterium für die Wahrnehmung einer Aufgabe wird dabei die zu erwartende Qualität der Arbeit sein.

25

30

Für den Pfarrdienst sehen wir in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit einer funktionalen Differenzierung, die von den Aufgaben her geboten erscheint, aber auch den Entwicklungswünschen der Pfarrer:innen entgegenkommt. So werden wir künftig Pfarrstellen zur Wahrnehmung der Aufgaben eines „klassischen“ Gemeindepfarramts neben Profil- oder Schwerpunktpfarrstellen mit funktionalen Aufgaben im Kooperationsraum oder im Kirchenkreis haben.

35

Hier kommt auf die Kirchenkreise eine wichtige Planungsaufgabe zu, im Rahmen der Pfarrstellenpläne die erforderlichen Gestaltungsfreiräume und Strukturen zu schaffen, die es ermöglichen, flexibel auf die regionalen Bedarfe und Herausforderungen zu reagieren.

40

Darüber hinaus werden wir weiterhin landeskirchliche Pfarrstellen für die Wahrnehmung zentraler Aufgaben bereithalten, für die eine spezielle Zusatzqualifikation erforderlich ist.

5 Insgesamt werden diese Prozesse dazu führen, dass wir stärker als bisher die Stellenpläne für alle Beschäftigten aufgaben- und bedarfsorientiert ausrichten, intensiver miteinander vernetzten und somit die Grenzen zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen im Sinne einer ganzheitlichen Personalpolitik durchlässiger und flexibler machen.

## 10 **4.2 Mitarbeitende**

Die kommenden Schwerpunkte sind durch die vergangenen Jahre bereits vorgezeichnet. Exemplarisch seien hier zwei Themen genannt. Neben der weiter voranschreitenden Digitalisierung ist es die Vorstellung einer agilen Verwaltung, die die landeskirchliche Behördenstruktur verändern könnte. „Agilität“ im Zusammenhang mit  
15 Verwaltungshandeln ist eng verbunden mit dem Bild einer schnellen, sich an externe gesellschaftliche Entwicklungen oder Umweltveränderungen anpassenden Organisation, die im Gegensatz zu „flexiblen“ Verwaltungsstrukturen proaktiv und initiativ agiert und nicht sich den Veränderungen reaktiv anpasst. Agilität kann sich durch die Bildung von übergreifenden Teams äußern, die Themen über die Zuständigkeiten hinweg  
20 eigenverantwortlich bearbeiten.

## **5 Corona und Digitalisierung**

Die nunmehr im dritten Jahr andauernde Corona-Pandemie wirkte wie ein Katalysator auf die digitale Infrastruktur und die eingeübten Arbeitsweisen. Die Veränderungen wirkten so umfassend und schnell auf uns ein, dass Programme, die zunächst nur der  
25 Vernetzung dienten, nun die grundlegende Arbeits- und Projektplattform bilden, auf denen kommuniziert, geteilt und gespeichert wird.

Diese zwei Jahre zeigten aber auch, dass wir hinsichtlich der digitalen Ausstattung in weiten Teilen zwar schon gut aufgestellt waren, jedoch in deren Anwendung sehr viel  
30 aufholen mussten. Dies ist in vielen Bereichen gut geschehen. So war es vor zwei Jahren noch undenkbar, Synoden per Videokonferenzen durchzuführen oder Gottesdienste und Musikunterricht online anzubieten. In diesen Bereichen haben wir beinahe Quantensprünge vollbracht.

35 Und es gibt noch viel zu tun: Das dezentrale und immer mehr digitale Arbeiten verändert zwangsläufig die eingeübten Routinen. So werden Einheiten und Einrichtungen immer mehr prozess- und lösungsorientiert aufgestellt. Die jüngsten Beispiele hierfür sind die interdisziplinären Teams im Bereich der Steuern und der Fördermittel und die Einführung beinahe vollständig binärer Abbildung von Prozessen  
40 wie beim digitalen Rechnungsworkflow.



Das wird nicht ohne Auswirkungen auf das Haus der Kirche bleiben. Digitales Verwaltungshandeln findet nach einer anderen Logik statt als analoge Verwaltung. Entscheidungsabläufe ändern und verkürzen sich, die räumliche Zuordnung der Mitarbeitenden wird sich verändern. Homeoffice und Desk-Sharing werden zu einer Neuordnung auf den Fluren und im gesamten Haus führen.

Die kommenden Jahre werden unter anderem von großen Digitalisierungsprojekten vor allen Dingen in der Fläche geprägt sein:

Das Projekt „Dokumentenmanagement-System“ (DMS) wird in der kommenden Legislaturperiode in der Fläche der Landeskirche ansetzen und so den administrativen Einheiten der kirchlichen Körperschaften die Möglichkeit einer vereinheitlichten Ablagestruktur mit dezentralen Zugriffen gewährleisten. Echte physikalische räumliche Ressourcen können somit freigegeben und das dezentrale Arbeiten weiter ausgebaut werden.

Daneben werden im Bereich der Mitgliederkommunikation und Gemeindeorganisation Projekte im Bereich des Meldewesens und im Gemeindeplaner verwirklicht werden, deren strategische Entwicklungen gerade noch in Arbeit sind.

Weiterer Baustein wird der bereits projektierte Relaunch unsers Intranets als zentrale Informations- und Arbeitsplattform innerhalb unserer Landeskirche sein.

## **6 Kirchliche Verwaltung der Zukunft**

All die eben beschrieben laufenden und geplanten Projekte betreffen mittel- oder unmittelbar auch das Verwaltungshandeln aller Beschäftigten auf allen Ebenen unserer Landeskirche. Ein wichtiger gefasster Beschluss der Sondersynode im März 2022 rückt explizit die „Kirchenverwaltung der Zukunft“ in den Fokus der kommenden Synodalperiode und verdeutlicht gleichzeitig: Verwaltung ist mehr als Digitalisierung.

Die enge Verzahnung in unserer Landeskirche zwischen Verwaltung, Rechtsetzung, Politik und Dienstleistung führte zu einer komplexen und ausdifferenzierten Organisation, die mit ihren Instanzenzügen und Hierarchien vielzählige Zuständigkeiten ausgeprägt hat. Von dieser so genannten staatsanalogen Verwaltung und von der bisherigen Versäulung werden wir uns verabschieden müssen.

Die Entwicklungen in den vergangenen Jahren zeigen, dass sich nicht nur die Art und Weise der Arbeit, sondern auch die Verwaltungsstruktur der Landeskirche insgesamt anpassen muss. Vor dem Hintergrund des vernetzten und übergreifenden Arbeitens, der neuen Arbeitsformen und -orte und nicht zuletzt der zurückgehenden finanziellen und personellen Ressourcen wird deutlich, dass die „Kirchenverwaltung der Zukunft“ eine der großen Herausforderungen unserer Landeskirche werden wird.

Weitere Stichworte für das Denken der Personalverantwortlichen sind die Besetzung von Leitungsstellen, die Gewinnung und das Halten von qualifiziertem und motiviertem Personal, der Umgang mit Abwanderung und Abwerbung, und der Idee "Geld statt Stelle". Dies werden Themen zukünftiger Personalberichte.

Wir danken für Ihre Aufmerksamkeit.

10 Kassel, im Mai 2022

**Prälat Burkhard zur Nieden**

**Vizepräsident Dr. Volker Knöppel**