

A photograph of a white church with a dark roof and a steeple, set against a night sky filled with stars and the Milky Way. The church is illuminated from below, and the sky transitions from a deep blue to a reddish-orange near the horizon. In the foreground, there is a large, abstract, multi-colored geometric shape in shades of blue and purple.

# KIENBAUM KENNT KIRCHLICHE EINRICHTUNGEN

*Zukunft erfordert Wandel*

# WIR VERBINDEN ERFAHRUNG UND INNOVATION

Kirchliche Einrichtungen stehen vor ähnlichen Herausforderungen wie viele Wirtschaftsunternehmen: Kunden, aktuelle und künftige Mitarbeitende erwarten bessere (Dienst-) Leistungen, gleichzeitig besteht ein ständiger Druck zur Effizienzsteigerung. Zugleich haben kirchliche Einrichtungen, Verbände, Vereine und Stiftungen auch ihre Besonderheiten: ihre religiösen Werte, die gemeinnützigen Ziele, das politische und gesellschaftliche Umfeld und oft den Fokus der Öffentlichkeit. Aus langjähriger Beratung kennen wir die Herausforderungen und Stärken kirchlicher Organisationen vom Gemeindebüro bis zur Landeskirche oder Diözese. Darüber hinaus stellt das medizinische Umfeld wie Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen einen weiteren Beratungsschwerpunkt dar. Kienbaum berät zu allen Fragen rund um Personal und Organisation. Im Mittelpunkt unseres Beratungsansatzes steht der Mensch mit seinen Möglichkeiten. Und das ist vor allem im kirchlichen Sektor ein wichtiges Kriterium. Auch deswegen passen wir als familiengeführtes mittelständisches Beratungshaus gut zu kirchlichen Einrichtungen. Mit der Verbindung von Personal- und Managementberatung in unserem Haus können wir Sie, Ihre Organisation und Ihre Mitarbeiter bei den unterschiedlichsten Aufgaben und Herausforderungen beraten und begleiten.

Wir entwickeln mit Ihnen gemeinsam maßgeschneiderte Lösungen, um Ihre Organisation umfassend und nachhaltig zu verbessern: Wir erarbeiten Strategien, gestalten Organisation und Prozesse, entwickeln Führungsinstrumente und strategische Personalplanung und unterstützen Sie bei der Suche und Auswahl von Führungskräften. Wir liefern nicht nur theoretische Konzepte, sondern setzen diese Lösungen mit Ihnen und Ihren Mitarbeitenden auch praktisch um. Unsere Beratung zeichnet sich durch eine interdisziplinäre Expertise in allen relevanten Feldern des öffentlichen Sektors und darüber hinaus aus. Genau das ist für ganzheitliche Lösungen entscheidend. Denn alles hängt zusammen: Strategie mit Prozessen, Prozesse mit Strukturen, Strukturen mit Personal, Personal mit Vergütung und alles mit Kommunikation.

# KIENBAUM BERATUNGSANSATZ

*Ganzheitlich und integriert*

An jede Aufgabe gehen wir mit einem ganzheitlichen Beratungsansatz: Wir loten das Wechselspiel aus zwischen den beiden für wirksamen Wandel entscheidenden Erfolgsfaktoren: **Mensch und Organisation**.

Unsere interdisziplinären Projektteams entwickeln maßgeschneiderte Lösungen, die wir gemeinsam mit unseren Auftraggebern in die Praxis umsetzen.

So gelingt erfolgreiche und zukunftsfähige Veränderung.

Unsere Expertise in der Beratung von kirchlichen Einrichtungen ist exzellent. Wir verfügen über Erfahrung aus zahlreichen Projekten in und für kirchliche(n) Einrichtungen.



Ergebnis	Erfolgsfaktoren	Umsetzungshebel	Kienbaum-Expertise
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; wirksam</li> <li>&gt; innovativ</li> <li>&gt; nachhaltig</li> </ul>	<b>People</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; kompetent / vielfältig</li> <li>&gt; motiviert / engagiert</li> <li>&gt; zukunftsorientiert</li> </ul>	Strategie & Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Integriertes Beratungsverständnis und interdisziplinäre Teams</li> <li>&gt; Ergebnisorientierung mit ausgewiesener Umsetzungserfahrung</li> <li>&gt; Erprobtes Transformations- und Change-Modell</li> <li>&gt; Top-Expertise in Executive Search, Human Capital Services, Kommunikation, Organisations- und Prozessberatung</li> <li>&gt; Verknüpfung digitaler und analoger Prozesse und Geschäftsmodelle</li> <li>&gt; Anwendungsorientierter Innovationsprozess</li> </ul>
	<b>Organization</b>	Kompetenzen & Kultur	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; agil / lernend</li> <li>&gt; effizient / effektiv</li> <li>&gt; wettbewerbsfähig</li> <li>&gt; vernetzt / digital</li> </ul>	Strukturen & Steuerung	
		Prozesse & Systeme	
In allen Projekten fokussieren wir Mensch und Organisation als die wesentlichen Faktoren für den nachhaltigen Unternehmenserfolg unserer Kunden			



# WIE SIND SIE AUFGESTELLT?

*Kienbaum analysiert Organisationen, optimiert Prozesse und Strukturen und gibt Empfehlungen zur Personalbemessung*

Kirchliche Einrichtungen müssen vielfältige Aufgaben meistern und sehr unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden – und dies in einem sich schnell wandelnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichem Umfeld. Viele kirchliche Verwaltungen haben erkannt, dass die in den letzten Jahren gestiegenen Anforderungen in den klassischen Verwaltungsaufgaben, wie z. B. im Personalwesen, im Finanzwesen oder etwa im Bau- und Liegenschaftsmanagement, sowohl die kirchlichen Gremien als auch die Verwaltungen zunehmend vor steigende Herausforderungen stellt, die nur mit passenden Kompetenzen und Haltungen wahrgenommen werden können.

Diese zu finden, zu binden und zu entwickeln wird auch angesichts des demografischen Wandels in der Gesellschaft, aber auch in jeder einzelnen kirchlichen Einrichtung immer wichtiger und zugleich immer herausfordernder.

Darüber hinaus stehen die kirchlichen Verwaltungen vor weiteren Herausforderungen, z. B. altersbedingtes Ausscheiden von Beschäftigten sowie die Umsetzung des doppischen Haushaltswesens.

Zudem stehen die Verwaltungen unter einem gewissen Rechtfertigungsdruck, da die Personalausstattung und die damit verbundenen Finanzen kritisch geprüft werden („Wie viele Pfarrstellen/Jugendmitarbeiter könnten anstelle der Verwaltung damit finanziert werden?“). Dabei kann Kienbaum helfen.

Kienbaum hilft bei der Überprüfung des Aufbaus, der Abläufe, der Aufgaben und der Stellan- ausstattung. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden ermitteln wir Anpassungsbedarfe und setzen diese um.

Auch bei sozialen Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft unterstützt Kienbaum bei strategischen, organisatorischen und prozessualen Fragestellungen. Speziell Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen stehen dabei im Fokus. Technische Fragestellungen wie die zukünftige Gestaltung des Leistungsportfolios oder die Organisation der zentralen Notaufnahme beantworten wir genauso, wie wir ein gemeinsames Verständnis von Führungs- und Fehlerkultur unter kirchlicher Trägerschaft entwickeln. Um Zukunfts- und Steuerungsfähigkeit geht es häufig bei der Trägerstruktur selbst, die teils noch auf einer tradierten Vereins- und Stiftungsstruktur beruht und auf die strukturellen Anforderungen des Sozial- und Gesundheitswesens ausgerichtet werden muss.

## ➤ PROJEKTBEISPIELE

Kienbaum begleitete die Evangelische Kirche von Westfalen, die Evangelische Kirche im Rheinland sowie die Evangelische Kirche der Pfalz bei der Entwicklung eines Aufgabenkatalogs und eines darauf aufbauenden Personalbemessungssystems. Verschiedene Kreiskirchenämter haben wir bei der Analyse und Optimierung der Abläufe und Organisationsstrukturen beraten. Wir unterstützen bei der Fusion von Verwaltungen und Einrichtungen kirchlicher Träger, z.B. Krankenhäuser, Kita-Verbänden.

# STIMME DES KUNDEN

*Zufriedene Kunden sind die beste Referenz*

## Projekt Strategieentwicklung für die Pro Homine gGmbH

*„Kienbaum ist eine Beratung, die Professionalität, Expertise und Menschenorientierung glaubhaft miteinander vereint. Insbesondere durch das Beratungsverständnis, das den Menschen in den Mittelpunkt des Beratungsauftrages stellt, sind wir als konfessioneller Träger einen guten Schritt weiter gekommen.“*

Dr. med. Dieter Morlock, Geschäftsführer der Pro Homine gGmbH

## Projekt Personalbedarfsbemessung für die Verwaltungsämter der Evangelischen Kirche der Pfalz (Protestantische Landeskirche)

*„Die Zusammenarbeit mit Kienbaum haben wir als sehr angenehm und loyal empfunden. Anfänglichen Bedenken gegenüber der Personalbedarfsbemessung für die Verwaltungsämter der Evangelischen Kirche der Pfalz wurden schnell zerstreut. Kienbaum hat unmittelbar mit Beginn des Projektes mit seiner fachlichen Expertise kombiniert mit einer strukturierten, zielorientierten und vor allem ergebnis-offenen Arbeitsweise eine hohe Akzeptanz der Projektergebnisse sowohl auf Seiten der Verwaltungsleitungen als auch der Landeskirche erreicht.“*

Gerda Huber, Verwaltungsleiterin Prot. Verwaltungsamt, Zweibrücken

## Organisations- und Personalentwicklung im Kirchenamt Elbe Weser

*„Kienbaum ist es gelungen, die unterschiedlichen Perspektiven des Ehrenamtes, der Kirchengemeinden und der Kirchenkreise sowie der Mitarbeitenden aufzunehmen, zu bündeln und daraus ein abgestimmtes ganzheitliches Organisations- und Personalentwicklungskonzept für das Kirchenamt Elbe-Weser zu entwickeln.“*

Peter Heidemann, stv. Vorsitzender Verbandsvorstand Kirchenamt Elbe-Weser

# WIE VERGÜTET KIRCHE RICHTIG?

*Kienbaum bewertet Stellen für Tarifbeschäftigte und Beamte und entwickelt zukunftsfähige Vergütungsmodelle*

Kirchliche Arbeitgeber bewegen sich bei der Stellenbewertung ihrer Beschäftigten in einem Spannungsfeld. Einerseits wird eine aufgaben- und leistungsgerechte Bezahlung von vielen Beschäftigten als wichtiger Motivationsfaktor empfunden, andererseits bilden die Personalkosten in vielen kirchlichen Einrichtungen den größten, stetig steigenden Kostenblock und stehen unter besonderer Aufmerksamkeit. Hieraus resultieren besondere Anforderungen an die Objektivität bei der Anwendung der anzuwendenden Bewertungssystematiken.

Dem Grundsatz einer übergreifenden Objektivität innerhalb der Verwaltung unter gleichzeitiger Beachtung der tarif- bzw. beamtenrechtlichen Vorgaben kann Kienbaum mit seiner langjährigen Erfahrung bei Stellenbewertungsprojekten im kirchlichen Bereich besonders gerecht werden.

Darüber hinaus entwickeln wir leistungs- und erfolgsorientierte Vergütungssysteme, die zur Umsetzung der strategischen Ziele der jeweiligen Einrichtungen beiträgt und die Interessen der Mitarbeitenden berücksichtigt.

## > PROJEKTBEISPIELE

Kienbaum hat in verschiedenen kirchlichen Verwaltungsämtern, bspw. der Kirchenkreise Lennep, Wuppertal, Solingen, Recklinghausen, Elbe-Weser sowie für die Evangelische Kirche im Rheinland (Landeskirchenamt) Stellenbewertungen für Tarifbeschäftigte und Beamte erstellt. Für konfessionelle Träger im Gesundheitswesen haben wir Gehaltssystematiken besonders für die Führungskräfte/AT-Beschäftigten entwickelt.

# STIMME DES KUNDEN

*Zufriedene Kunden sind die beste Referenz*

## Projekt Stellenbewertung im Evangelischen Verwaltungsamt des Kirchenkreises Lennep

„Durch die Zusammenlegung der kirchlichen Verwaltungen in einem gemeinsamen Verwaltungsamt des Evangelischen Kirchenkreises Lennep war es notwendig, neue Aufgabenverteilungen vorzunehmen und für alle Funktionen neue Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen zu erstellen. Kienbaum hat gemeinsam mit der Verwaltungsleitung durch entsprechende Informationsveranstaltungen bereits zu Beginn des Prozesses die Mitarbeitenden und die Mitarbeitervertretung in den Prozess einbezogen, bei der Erstellung der Stellenbeschreibungen unterstützt und dadurch die Akzeptanz insgesamt gewährleistet. Kienbaum hat dabei den Grundsatz einer übergreifenden Objektivität und damit die Akzeptanz der Bewertungsergebnisse sowie einen reibungslosen Projektverlauf sichergestellt. Die Einzelergebnisse wurden nachvollziehbar dokumentiert und den Führungskräften bzw. Vertretern des KSV ausführlich erläutert. Soweit die Stellen der Beamten dem Genehmigungsvorbehalt der Landeskirche der Evangelischen Kirchen im Rheinland unterlagen, wurden diese entsprechend genehmigt. Kienbaum war ein verlässlicher und fachlich versierter Projektpartner.“

Frank Busch, Verwaltungsleiter des Evangelischen Verwaltungsamtes

## Projekt zukunftsfähige Vergütungsmodelle in der BBT-Gruppe

„Seit etlichen Jahren begleitet Kienbaum die BBT-Gruppe bei der Modernisierung ihrer Führungs-, Personal- und Vergütungsinstrumente. Die fundierten Marktdaten von Kienbaum zur Vergütung in Krankenhäusern waren eine ausgezeichnete Grundlage für eine Strukturierung der Bezahlung unserer Führungskräfte. Die Kienbaum-Berater haben gut das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Notwendigkeiten und christlichem Auftrag verstanden, in dem wir uns bewegen. Deshalb greifen wir immer wieder gerne auf ihre zuverlässige Unterstützung zurück.“

Werner Hemmes, Geschäftsführer Personal und Recht der BBT-Gruppe

# WIE FINDEN UND ENTWICKELN SIE KÖPFE UND TEAM?

*Kienbaum hilft bei Rekrutierung und Personalmanagement*

Kirche und kirchliche Einrichtungen brauchen die besten Köpfe – das gilt für die Theologie und Seelsorge ebenso wie für die Geschäftsführung von kirchlichen Einrichtungen und die Verwaltung. Die Konkurrenz ist groß: zwischen den kirchlichen Trägern aber auch den Arbeitgebern im öffentlichen Bereich. Wie gestaltet sich die mittelfristige Personalplanung? Welche Möglichkeiten der Personalsuche und -entwicklung können genutzt werden? Wie stellt sich Kirche als attraktiver Arbeitgeber dar?

Kienbaum unterstützt kirchliche Einrichtungen bei der Suche, Auswahl, angemessenen Vergütung und Entwicklung von Fach- und Führungskräften. Wir setzen Personalplanung auf und um.

## > PROJEKTBEISPIELE

Kienbaum besetzt Fach- und Führungspositionen im Medizinischen Bereich sowie in Finanz- und Verwaltungspositionen. So hat Kienbaum bspw. die Stelle des Verwaltungsleiters im Kreiskirchenamt Siegen-Wittgenstein, Geschäftsführungspositionen Diakonischer Werke sowie unterschiedliche medizinischer Positionen erfolgreich besetzt.

# STIMME DES KUNDEN

*Zufriedene Kunden sind die beste Referenz*

## Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern

*„Unternehmen im öffentlichen Bereich haben meistens besondere Anforderungen an ihre Führungskräfte in Bezug auf Berufserfahrung und Passfähigkeit zur Unternehmenskultur. Die Personalberater von Kienbaum verfügen über viel Erfahrung in diesem Marktsegment und können für die Auswahl von geeigneten Persönlichkeiten eine einzigartige Expertise vorweisen. In öffentlichen Unternehmen müssen Organisationsentwicklung und Führungskräfteauswahl eng miteinander verzahnt werden. Die Berater von Kienbaum sind dabei eine hervorragende Unterstützung, weil sie für diesen Bereich eine abgestimmte Personal- und Unternehmensberatung leisten.“*

**Dr. Nikolaus Blum, Oberkirchenrat**  
Leiter des Landeskirchenamtes der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern

# SPRECHEN SIE UNS GERNE AN



**Susanne Gietz**  
Senior Expert

Fon: +49 211 9659 316  
Mobil: +49 172 2979988  
susanne.gietz@kienbaum.de



**Peter Diericks**  
Senior Expert

Fon: +49 211 9659 208  
Mobil: +49 173 9215745  
peter.diericks@kienbaum.de

Frau Gietz und Herr Diericks haben in den letzten Jahren eine Vielzahl von Organisations- und Personalentwicklungsprojekten im kirchlichen Umfeld erfolgreich begleitet. Themenfelder waren insbesondere die Entwicklung von Personalbemessungssystemen kirchlicher Verwaltungsämter für die Evangelische Kirche von Westfalen, die Evangelische Kirche im Rheinland, die Evangelische Kirche der Pfalz (Prot. Landeskirche) und die Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers. Darüber hinaus waren beide in einer Vielzahl von Kreiskirchenämtern, z. B. im Rahmen von Organisationsentwicklungs-, Fusions- und Stellenbewertungsprojekten tätig. Diese umfassten neben der organisatorischen Betrachtung auch immer den Blickwinkel der Mitarbeitenden und deren Entwicklungsmöglichkeiten. Weitere Untersuchungsschwerpunkte waren vertiefte Analysen der Bereiche Finanzen, Personal und Bauen in unterschiedlichen Landeskirchenämtern.

Kienbaum Consultants International GmbH  
Hafenspitze  
Speditionstraße 21  
40221 Düsseldorf

Copyright©2017 Kienbaum Consultants International

