



Beauftragung des Querschnittsthemas 5 Verwaltungsentwicklung

Stand:23.03.2021

Leitung: Oberkirchenrat Timo Keller

1.3 Für eine Reduktion der Verwaltungskosten gibt es drei Ansatzpunkte: Strukturen, Prozesse und Aufgaben. Die Möglichkeiten, über veränderte Verwaltungsstrukturen signifikante Einsparungen zu erzielen, sind weitgehend ausgereizt.

Tiefgreifende **strukturelle Maßnahmen** wurden in den letzten 17 Jahren sowohl regional, wie auch in der Kirchenverwaltung vollzogen. Im Jahr **2004** wurden im Rahmen der **Regionalverwaltungsreform** vormals 26 Rent- und Gemeindeämter zu zunächst 14 Regionalverwaltungen zusammengefasst. In den Folgejahren gab es weitere Zusammenschlüsse, sodass die EKHN heute noch über 10 Regionalverwaltungen verfügt. Mit diesen Maßnahmen einher ging ein Abbau damals ungleicher Finanzierungssysteme von Verwaltungsaufwänden in städtischen und ländlichen Regionen. Die Maßnahmen führten nicht nur zur Schaffung leistungsfähiger Verwaltungseinheiten, die in ihrer Aufgaben- und Personalstruktur und in der Qualität ihrer Aufgabenerfüllung vergleichbar sind. Sie führten auch zu einer Einsparung von etwa 30 Personalstellen (VZÄ) in den Regionalverwaltungen, eine strukturelle Reduktion der Zuweisung an die Regionalverwaltungen um € 1 Mio. und eine strukturelle Reduktion von Verwaltungskostenergänzungszuweisungen an damalige Gemeindeverbände und den damaligen ERV Frankfurt am Main um weitere € 2 Mio.

Im Jahr 2020 lag das geplante **Haushaltsvolumen der Regionalverwaltungen** (ohne den ERV Frankfurt und Offenbach) lag bei insgesamt rund € 25 Mio. Die in diesem Zeitraum zu erhebenden EKHN-Verwaltungskostenumlagen in Höhe von rund € 12,5 Mio. (davon etwa € 11,6 Mio. für Kindertagesstätten und € 0,9 Mio. für Diakoniestationen) verbleiben unter Anrechnung auf den Gesamtzuweisungsbedarf vollständig bei den Regionalverwaltungen. Ergänzend erhielten die Regionalverwaltungsverbände in 2020 eine gesamtkirchliche Budgetzuweisung in Höhe von rd. 10,5 Mio., davon rd. 1,5 Mio. zeitlich befristet durch Rücklagenentnahme und rd. € 9 Mio. aus Kirchensteuermitteln. Hinzu kommt noch eine Budgetzuweisung für den ERV Frankfurt und Offenbach in Höhe von rund € 1,7 Mio.

Zu den strukturellen Maßnahmen zählt auch eine **Neuorganisation der Kirchenverwaltung** im Jahr **2006**. Durch einen Beschluss der Kirchensynode sollte die Zahl der Personalstellen (VZÄ) im Haushaltsjahr 2006 gegenüber dem Haushaltsjahr 2003 um 20% durch Verlagerung und Abbau auf 211 Personalstellen (VZÄ) reduziert werden. Zur Umsetzung des Beschlusses wurden 25 Personalstellen (VZÄ) in Zentren und die Zentrale Pfarreivermögensverwaltung (ZPV) ausgelagert und weitere 25 Personalstellen (VZÄ) durch die Anbringung von kw-Vermerken real abgebaut. Die real eingesparten Stellen führten zu einer strukturellen Ausgabereduktion von etwa € 1 Mio.

Im **Stellenplan der Kirchenverwaltung** konnte das Niveau von etwa 211 Personalstellen (VZÄ) bis zum Jahr 2010 gehalten werden. In den Folgejahren bis zum Jahr 2020 stieg die Zahl auf 241,58 reguläre Personalstellen (VZÄ) durch Verlagerung von Stellen aus anderen Budgets (z.B. Koordination regionale Öffentlichkeitsarbeit, regionale Kirchenarchitekt*innen und Assistenzkräfte) oder unabweisbare Bedarfe, wie in den Bereichen Vermögens- und Risikomanagement, Controlling, Zentrale Gehaltsabrechnung und Informationstechnologie. In der Zahl enthalten sind auch sechs Stellen für Kirchenarchitekt*innen, die bis zum Jahr 2030 im gleichen Umfang wieder abzubauen sind und zwei Fachberatungsstellen für Haus-technik, die eingerichtet wurden, nachdem konkret nachgewiesen werden konnte, dass die damit verbundenen Personalkosten durch Einsparung von Honoraren mehr als gedeckt werden.

Das **Budgetvolumen der Kirchenverwaltung** beläuft sich heute auf etwa € 22,8 Mio., weitere € 6,2 Mio. entfallen auf Verbindungsstellen, Vertretungs- und Mitbestimmungsgremien, Gerichtsbarkeit und befristete Projekte.

Auch, wenn in den letzten 20 Jahren ein Schwerpunkt auf den strukturellen Maßnahmen lag, waren stets auch **prozessuale und aufgabenkritische Überlegungen** beteiligt.

Insbesondere in den **Regionalverwaltungen** wurde und wird durch die Einführung und Pflege einheitlicher **Prozessbeschreibungen** bis heute versucht, Synergien durch standardisierte Prozesse und transparente Schnittstellen zu nutzen.

In der **Kirchenverwaltung** erfolgte im Jahr **2012** eine **Analyse der Aufgaben und der damit verbundenen Kosten**. Diese Analyse ergab, dass 75% der Kosten der Kirchenverwaltung durch Aufgaben verursacht werden, zu denen die Kirchenverwaltung aufgrund staatlicher oder kirchlicher Gesetze und Verordnungen verpflichtet ist. Der Rest entfällt auf vertragliche und freiwillige Aufgaben. Ein weiteres Ergebnis der Analyse war, dass 56% der Kosten für Leistungen aufgebracht werden, deren unmittelbare Empfänger die Kirchengemeinden und Dekanate sind. 32% der Kosten entfallen auf Leistungen, die die für die Kirchenleitung und die Gesamtkirche erbracht werden, 7% richten sich an gesellschaftliche Partner*innen, 4% an die Regionalverwaltungen und 1% an die EKD.

Im Jahr **2015** führte eine synodal begleitete Untersuchung der Kirchenverwaltung durch die **BSL-Managementberatung** zu einer dezidiert aufgabenkritischen und in Teilen prozessualen Betrachtung des **Aufgabenportfolios der Kirchenverwaltung**. Konkret untersucht wurden folgende Arbeitsbereiche: Gesamtkirchenkasse, Personalservice Pfarrdienst, Personalservice Gesamtkirche inkl. Zentraler Gehaltsabrechnungsstelle und Beihilfestelle, Zentrale Dienste, Öffentlichkeitsarbeit, Baubereich, Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung sowie der Juristische Dienst. Auf Grundlage eines durchgeführten Kennzahlenvergleiches ermittelte die BSL damals, dass die Kirchenverwaltung nur einen leichten Personalüberhang von 4,72 VZÄ zu verzeichnen hat und die Personalausstattung somit weitgehend angemessen ist. Nach interner Prüfung konnten hiervon Stellenanteile im Umfang von 2,0 VZÄ reduziert werden. Darüber hinaus existierten weitere – in Empfehlungen aufgezeigte – Einsparpotenziale im Umfang von bis zu 19 VZÄ, die durch strukturelle Änderungen in der Aufgabenwahrnehmung oder die Aufgabe von Aufgaben erzielt werden sollten, z.B. Auslagerung der Zentralen Gehaltsabrechnung und des Reinigungsdienstes, Absenkung des Personalbetreuungsniveaus im Pfarrdienst, Reduzierung des Aufwands für die Chancengleichheit und Aufgabe des Geographischen Informationssystems, der Sozialforschung, des Qualitätsmanagements und der Kantine. Nach intensiver Beratung konnte keiner der Empfehlungen gefolgt werden, weil sie entweder kirchenpolitisch nicht vertretbar erschienen oder weil sich die Einspareffekte nach genauerer Analyse und Einholung von Angeboten als nicht realisierbar herausstellten.

Vor diesem Hintergrund sind nennenswerte Einsparungen durch **weitere strukturelle Maßnahmen** eher unrealistisch. **Bündelungen der Verwaltungsdienstleistungen** in einer weiter reduzierten Zahl von **Regionalverwaltungen** oder in nur einem Dienstleistungszentrum für die gesamte EKHN könnten mittelfristig strukturell geringe Einsparungen im Bereich der Overhead-Kosten erbringen, würden aber andererseits Fragen nach Standorten, baulichen Investitionen und eine größere Distanz zu Kirchengemeinden und Dekanaten nach sich ziehen. Hier gilt es, mit Bedacht nicht nur die finanziellen Vor- und Nachteile abzuwägen.

Auch die Überlegung, die Regionalverwaltungsverbände aufzulösen und die Regionalverwaltungen in die **Trägerschaft der Gesamtkirche** zu überführen, würde für sich genommen nur geringe Einsparbeiträge erbringen, da die Stellen in den Regionalverwaltungen an den zu erledigenden Aufgaben bemessen werden. Die Zahl der zu bearbeitenden Buchungen und Personalfälle würde sich dadurch nicht ändern. Allerdings könnte diese Maßnahme den heute bestehenden Koordinations- und Kommunikationsaufwand zwischen Gesamtkirche und Regionalverwaltungsverbänden stark reduzieren und durch eine zentrale Steuerung in der Vereinheitlichung und Qualitätssicherung der Verwaltungsprozesse Vorteile auch mit Blick auf den Ressourceneinsatz bringen.

1.4 Über veränderte Prozesse signifikante Einsparungen zu erzielen, ist nur langfristig möglich mit hohen Investitionen für eine konsequente Digitalisierung und mit einer tiefgreifenden Veränderung der derzeitigen Organisationskultur.

Kirchliche Verwaltungssysteme sind – abgesehen von rechtlichen Vorgaben – in der Prozessgestaltung relativ autonom. Das heißt, es können auf der Grundlage entsprechender Analysen relativ eigenständig Veränderungen im Erstellungsprozess vorgenommen werden, die idealerweise Optimierungspotenziale heben. Erfahrungsgemäß sind diese **Potenziale in der Regel überschaubar**, da z.B. der Grad der Automatisierung bzw. der Digitalisierung Grenzen setzt und der Grat zu ungewollten Qualitätsreduzierungen schmal ist. Gleichzeitig ist der **Erarbeitungsaufwand** für Prozessoptimierungen erfahrungsgemäß **vergleichsweise hoch**, wie auch das Beispiel der BSL-Untersuchung zeigt.

Ein signifikantes Einsparpotenzial ist nur zu erzielen, wenn zuvor mit großem Aufwand, der dem des Doppik-Einführungsprojektes ähnlich sein dürfte, die zentralen **Verwaltungsprozesse konsequent digitalisiert** werden. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass eine **bloße Digitalisierung bestehender Prozesse nicht zielführend** ist. Vielmehr müssen die Prozesse vorher überprüft, schlank und effizient gestaltet werden. Nur so ist es möglich, die angestrebten Synergien aus der Digitalisierung zu schöpfen.

Alle praktischen Erfahrungen zeigen, dass dies nicht nur ein **organisatorischer und finanzieller Kraftakt** wird, sondern auch personell und **organisationskulturell hohe Anforderungen** an Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft mit einer konsequenten Digitalisierung verbunden sind. Nicht umsonst nimmt das System Kirche für sich in Anspruch, anders, flexibler, vielfältiger und weniger regelgesteuert zu funktionieren, als Wirtschaftsunternehmen oder staatliche Verwaltungen. Praktisch zeigt sich dies beispielsweise in der Tatsache, dass bisher – abgesehen von Office-Produkten – keine Standardsoftware in den Bereichen Bau, Finanzen oder Personal den Anforderungen von Kirche gerecht wird.

Dabei ist **Standardisierung ein wichtiger Schlüsselbegriff**, wenn es um Ressourceneinsparungen durch Digitalisierung geht. Ein weiterer systemimmanenter Faktor ist das berechtigte Ringen, um einen datenschutzrechtlich und mitarbeitervertretungsrechtlich konformen Einsatz der für die Digitalisierung benötigten IT-Systeme. Dies führt häufig im Vorfeld der Einführung eines IT-Systems zu einem hohen personellen und zeitlichen Aufwand und in manchen Fällen im Ergebnis zur bewussten Nicht-Ausschöpfung der technischen Möglichkeiten.

Ein wichtiger Aspekt bei der Prozessoptimierung ist ein **gesamtsystemischer Blick**, der die gesamte Wertschöpfungskette über unterschiedliche kirchliche Einrichtungen hinweg betrachtet. Beispielsweise haben die mit zusätzlichen Ressourcen errichteten gemeindeübergreifenden Trägerschaften für Kindertagesstätten (GÜT) einen Professionalisierungsschub bewirkt, der bei der Erstellung der Arbeitsverträge zu einer spürbaren Qualitätsverbesserung in der Zuarbeit für die Regionalverwaltungen geführt hat. Einem hierdurch reduzierten Aufwand bei den Regionalverwaltungen steht – wie bei **kommunizierenden Röhren** – ein erhöhter Aufwand in den GÜT gegenüber.

Ähnliche Effekte sind in der Zusammenarbeit mit den Kirchengemeinden in vielen Arbeitsbereichen denkbar. Zugleich verweist die Beobachtung erneut auf die eingangs erwähnte dramatische „**Unterprofessionalisierung**“ und die positiven Effekte auf die Stabilisierung und Qualität von Prozessen, die durch den Einsatz hauptamtlicher Ressourcen erreicht werden kann.

Für all die Aufgaben, die organisatorisch, technisch, personell und organisationskulturell mit einer konsequenten Digitalisierung in der EKHN verbunden wären, sind die derzeit bereitgestellten **finanziellen Mittel und personellen Ressourcen nicht ausreichend**.

1.5 Mittelfristig lassen sich nennenswerte Einsparungen in den Verwaltungshaushalten nur über die Aufgabe oder Veränderung von Aufgaben als Ergebnis einer Aufgabenkritik realisieren, die nicht allein in den Verwaltungen geführt werden kann.

Als Schlussfolgerung für den Prozess ekhn2030 ergibt sich aus dem zuvor beschriebenen daher: Kurzfristige Aufträge, die lediglich zu einer **Befassung mit Prozessen und Strukturen** führen, würden in diesen schwierigen Zeiten zum einen zu einer weiteren **Bindung dringend benötigter Personalressourcen** führen in Verwaltungen, die derzeit bereits in vielen Arbeitsbereichen stark überlastet sind. Zum anderen hätten diese Aufträge lediglich eine erneute Befassung mit Themen zur Folge, die ohnehin bereits in einer Vielzahl von Projekten diskutiert wurden und werden. Und dies aller Voraussicht nach bei sehr **überschaubaren Ergebnissen** mit Blick auf mögliche Kosteneinsparungen.

Stattdessen muss es um eine konsequente **Aufgabenkritik** gehen, darum, welche Aufgaben nicht mehr wahrgenommen werden können oder bei welchen Aufgaben aufgrund reduzierter Anforderungen auch der Ressourceneinsatz reduziert werden kann.

Eine solche Aufgabenkritik kann aber **nicht allein innerhalb der Verwaltungen** geführt werden, da die Anforderungen an das Verwaltungshandeln – dort, wo keine staatlichen Vorgaben existieren – innerkirchlich gesetzt werden. Mit Blick auf die Erkenntnisse aus dem Jahr 2012 bedeutet dies, dass auch kirchenrechtliche Vorgaben überdacht werden müssen. Im Ergebnis könnte dies verbunden sein mit einer Regionalisierung von Verantwortung ohne gleichzeitige Bereitstellung finanzieller Ressourcen, einem Abbau qualitätssichernder Aufgaben, von Genehmigungsvorbehalten und unterstützenden Dienstleistungen für Kirchengemeinden und Dekanate. Gesamtsystemisch betrachtet, mögen die Nachteile solcher Maßnahmen gegenüber den finanziellen Einsparungen sogar überwiegen. Diese Schritte erscheinen jedoch unvermeidbar vor dem Hintergrund der finanziellen Herausforderungen und der innerkirchlichen Kritik an „der Verwaltung“, die auch als Ventil für eine allgemeine Kritik an der Bürokratisierung gesellschaftlicher Lebensbezüge gesehen werden kann.

2. Beauftragung als Querschnittsthema

Kostenreduktionen in „der“ Verwaltung erweisen sich als kein Thema, das allein durch „die“ Verwaltung bearbeitet werden kann. Daher sollen die damit verbundenen und oben skizzierten Fragestellungen als „**Querschnittsthema**“ bearbeitet werden. Auf diesem Wege soll erreicht werden, dass schlanke Prozesse und eine Reduktion der Verwaltungskosten in allen Arbeitsbereichen und bei allen Leitungsentscheidungen im entsprechenden fachlichen Kontext mit bedacht werden. Die Arbeitsgruppe zum Querschnittsthema hat daher **zwei Aufgaben**:

2.1 Prüffragen und Impulse

Zunächst hat die Arbeitsgruppe den Auftrag, wie in anderen Querschnittsthemen, **spezifische Prüffragen** für die einzelnen Arbeitspakete und Prüfaufträge zu entwickeln. Die **Forderung nach Aufgabenkritik, Prozessoptimierung und Aufwandsreduktion** richtet sich aber nicht nur an die Arbeitspakete im Prozess ekhn2030. Vielmehr stehen alle Linienbereiche der Gesamtkirche vor der Herausforderung, sich mit **allgemeinen Prüffragen hierzu** zu befassen. Die Prüffragen sollen dabei unterstützen, verwaltungsbezogene Aufgaben und Prozesse zu beleuchten und Zusammenhänge im Blick auf die Gesamtorganisation, organisatorische und finanzielle Auswirkungen, abzubilden. Um die damit verbundenen Fragen in der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit bewältigen zu können, steht zunächst lediglich die Kirchenverwaltung einschließlich ihrer Schnittstellen zu Regionalverwaltungen, Zentren, Dekanaten und Kirchengemeinden im Fokus der Betrachtung.

Erwartet werden Vorschläge, die bewusst heutige Arbeitsweisen und Prozesse, Genehmigungsvorbehalte und Zuständigkeiten in Frage stellen und von denen erwartet werden kann, dass sie einen Beitrag zu den erforderlichen strukturellen Einsparungen leisten. Beispiele hierfür könnten

eine Reduzierung der kirchlichen Baubetreuung auf Kirchengebäude ab dem Jahr 2030 sein, die Aufgabe des eigenen kirchlichen Arbeitsrechts und des sog. „Dritten Weges“, die Abschaffung von Dienstwohnungen, die Einstellung von Angeboten, die auch „am Markt“ erhältlich sind, vereinfachte Bilanzierungsregeln für Kirchengemeinden oder der Wegfall der Genehmigungspflicht für Stellenpläne. Auch in den Verwaltungen verfolgen wir das Ziel einer **Kirche mit „leichtem Gepäck“!**

An dieser Stelle ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass die **Kirchenleitung dankbar ist für ihre engagierten und motivierten Mitarbeiter*innen in den Verwaltungen**. Um der Herausforderung begegnen zu können, bis zum Jahr 2030 eine prognostizierte strukturelle Haushaltslücke von € 140 Mio. zu schließen, müssen naturgemäß auch Personalstellen abgebaut werden. Dies soll jedoch keine Mitarbeiterin und keinen Mitarbeiter in der Gegenwart erschrecken und davon abhalten, kluge Vorschläge zu machen. Die Demografie führt automatisch dazu, dass in den nächsten zehn Jahren viele Mitarbeiter*innen in den Ruhestand gehen werden. Die finanzielle Lage führt dazu, dass keinesfalls alle Stellen wieder besetzt werden können. Es ist daher im Interesse der EKHN und aller ihrer Mitarbeitenden gute Lösungen für die Zukunft zu finden. Arbeitsplätze können sich verändern aber keine Mitarbeiterin und kein Mitarbeiter, die oder der heute im Dienst der EKHN steht, muss im Zuge einer Verwaltungsoptimierung mit dem Verlust seines Arbeitsverhältnisses rechnen.

2.2 Szenario-Auftrag

Neben der Erarbeitung von Impulsen und Prüffragen hat der Querschnittsbereich den Auftrag, eine Szenario-Gruppe einzusetzen, die **Verwaltungsstrukturen und Verwaltungsprozesse in der EKHN „neu denken“** soll. Bewusst soll dabei nicht von heutigen Strukturen und Prozessen ausgegangen werden. Vielmehr sollen ausgehend von zu definierenden Grundannahmen, sozusagen am „grünen Tisch“, Szenarien entwickelt werden, mit deren Hilfe geprüft werden soll, ob und unter welchen Bedingungen eine gegenüber derzeitigen Strukturen noch schlankere und effizientere, gleichwohl auch effektive und qualitätsvolle Verwaltung denkbar ist.

Für die Formatierung der Szenarien in Form von Grundannahmen ist es wichtig, die **handlungsleitende Perspektive** zu bestimmen. Vor 20 Jahren war handlungsleitend, eine große Zahl zergliederter Verwaltungseinheiten mit stark unterschiedlicher Leistungsfähigkeit in eine neue Struktur zu überführen. Orientiert am staatlichen Modell des Landratsamtes wurden Dienstleistungsaufgaben für Gemeinden und Dekanate und gesamtkirchliche Genehmigungsaufgaben in gestärkten Regionalverwaltungen zusammengeführt. Handlungsleitend war der Wunsch nach stabilem Verwaltungshandeln, Professionalisierung und Qualitätssicherung. Außerdem sollte die Überführung der Trägerschaft der Regionalverwaltungen in die Hände der Dekanate die Reform der Mittleren Ebene unterstützen. Einsparungen, die in diesem Zuge ebenfalls realisiert werden mussten, waren eher ein Nebenziel (siehe auch Seite 3).

Heute ist von einer anderen Situation auszugehen. Mit Blick auf die enorm hohen prognostizierten finanziellen Herausforderungen stellt die **Forderung nach Einsparungen** die handlungsleitende Perspektive für alle Überlegungen dar, kirchliche Verwaltung weiter zu entwickeln. Diese Perspektive schließt von vornherein Grundannahmen aus, die beispielsweise von einer pauschalen „Aufteilung“ der Ressourcen der Regionalverwaltungen oder der Kirchenverwaltung auf Dekanate oder Gemeinden ausgehen. Solche Maßnahmen wären eher kostenexpansiv, weil die Summe der vorhandenen Personalstellen bei weitem nicht ausreichen würde, um die teilweise hochspezialisierten Anforderungen personell in einer Vielzahl von Verwaltungen abbilden zu können. Stabilität, Qualität und Einheitlichkeit des Verwaltungshandelns wären stark gefährdet.

So müssen sich die Grundannahmen für Szenarien zu allererst daran messen lassen, **ob sie geeignet sind, die strukturellen Gesamtkosten des** – wie über „kommunizierende Röhren“ zwischen Gesamtkirche, Regionalverwaltungen, Dekanaten und Gemeinden verbundenen – **Verwaltungssystems zu reduzieren**. Dies kann durch unverbundene Planungen zur Erreichung segmentierter Einsparziele nur schwer erreicht werden! Es besteht sonst die Gefahr, dass Veränderungsvorschläge die bestehenden Aufwände

lediglich zwischen den Teilsystemen – oder, um im Bild zu bleiben, zwischen den kommunizierenden Röhren – verschieben.

Bei der Entwicklung des Szenarios soll daher von folgenden **Grundannahmen** ausgegangen werden:

- Konsequente **Standardisierung und Digitalisierung von Verwaltungsabläufen**, hier soll auch eine Einbeziehung und Prüfung von Vorschlägen aus dem Arbeitspaket 4 „Kindertagesstätten“ erfolgen;
- **Einheitliche Steuerung des Verwaltungshandelns** und der Qualitätssicherung durch Zusammenführung von Regionalverwaltungen und Kirchenverwaltung in gesamtkirchlicher Trägerschaft;
- Gleichzeitig **Prüfung**, ob ohne eine Gesamtkostenausweitung Aufgaben und Ressourcen im Sinne eines „**Front-Ends**“ für **Verwaltungsprozesse in den Dekanatsverwaltungen** etabliert werden können;
- Prüfung einer getrennten Bündelung von Finanz- und Personalverwaltungsaufgaben in **Dienstleistungszentren**;
- Aufwandsreduktion durch die **Reduktion von Prüfungs- und Genehmigungsvorgängen** (Einbezug der Erkenntnisse aus Prüfauftrag 2 „Abbau gesamtkirchlicher Genehmigungsvorbehalte“);
- Aufwandsreduktionen durch die **Reduktion der Anzahl der Rechtsträger** (Einbezug der Impulse aus Arbeitspaket 1 „Förderung von Öffnung, Kooperation und Zusammenarbeit“);
- **Stärkung ganzheitlicher Prozessverantwortung** gegenüber segmentierter Bereichsverantwortung;
- Konsequente **Anwendung des AKV-Prinzips** (Aufgabe – Kompetenz – Verantwortung);
- Vorgabe: **Reduktion des finanziellen Aufwands** für Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungen, einschließlich der Verwaltung des ERV Frankfurt und Offenbach **um 15% bis 30%, d.h. € 5-10 Mio.**

Auch die Impulse des Querschnittsthemas 4 „Wirtschaftlichkeit und Ergebnisorientierung“ sollen in die Arbeit einbezogen werden.

Ziel ist es, mit den Szenarien Erkenntnisse über den funktionalen und langfristigen wirtschaftlichen Nutzen eines Umbaus der Verwaltungsstrukturen und -prozesse im skizzierten Sinne zu gewinnen. Dazu gehört auch, die erforderlichen Maßnahmen und Investitionen zur Digitalisierung von Verwaltungsprozessen zu benennen und abzuschätzen. Eine externe Beratung kann hinzugezogen werden.