



Licht  
und Luft  
zum  
Glauben

ekhn  
2030

**Querschnittsthema 5: Verwaltungsentwicklung**  
**Sachstandsbericht zur Weiterarbeit**

**Die Kirchenleitung unterbreitet der Kirchensynode folgenden Beschlussvorschlag:**

Die Kirchensynode nimmt den Sachstandsbericht zum Querschnittsthema 5 „Verwaltungsentwicklung“ und die vorgeschlagenen strategischen Leitlinien zustimmend zur Kenntnis.

Die Kirchensynode beauftragt die Kirchenleitung, im Sinne dieser strategischen Leitlinien und unter Einbeziehung und Beteiligung aller Verwaltungsebenen der EKHN weiterzuarbeiten und die Ergebnisse zu validieren. Einzelne Projekte sollen im Rahmen einer Pilotierung erprobt und evaluiert werden.

Es sind konkrete Vorschläge zu einer umfassenden Neuorganisation (Transformation) des Verwaltungsaufbaus auszuarbeiten und der Kirchensynode möglichst im Herbst 2024 zur Beschlussfassung vorzulegen.

**Inhalt**

I.	Beschlusslage der 2. Tagung der Dreizehnten Kirchensynode im November 2022.....	3
II.	Projektphase Mai bis Oktober 2023.....	4
III.	Strategische Ausrichtung eines neuen Verwaltungsmodells .....	5
IV.	Konzeptionsansätze zur Ausgestaltung der Strategischen Leitlinien (Szenarien / Hypothesen)...	9
1.	Verwaltung im Nachbarschaftsraum.....	9
2.	Konkretisierbare Einsparpotenziale .....	10
3.	Überregionale Dienstleistungszentren.....	13
V.	Wie es jetzt weitergehen kann: Konzeptionelle Weiterarbeit, Validierung, Operationalisierung, Pilotierung .....	14

### **I. Beschlusslage der 2. Tagung der Dreizehnten Kirchensynode im November 2022**

Die Dreizehnte Kirchensynode hat in ihrer 2. Tagung im November 2022 folgenden Beschluss gefasst:

*„Die Kirchensynode nimmt den vorgelegten Ergebnisbericht des ekhn2030-Querschnittsthemas 5 „Verwaltungsentwicklung“ (Drucksache Nr. 41/22) zur Kenntnis und weist ihn zurück an die Kirchenleitung, zusammen mit dem eingebrachten Antrag zu den Regionalverwaltungsverbänden.*

*Die Kirchenleitung wird gebeten, nach Dienstbeginn des neuen Leiters der Kirchenverwaltung eine neue Arbeitsgruppe einzusetzen.*

*Die Synode beauftragt die Kirchenleitung mit der Wiedervorlage in der 4. Tagung der Dreizehnten Kirchensynode und erwartet eine Präzisierung, wie und wann die in der Drucksache Nr. 05-3/21 anvisierte Sparsumme von 5 bis 10 Millionen Euro erreicht werden wird. Zusätzlich benötigte Stellen und der Ausbau beispielsweise der Digitalisierung sind hierbei einzurechnen.“*

Die Drucksache **Nr. 05-3/21** enthielt folgende Vorgaben für die Bearbeitung des Querschnittsthemas 5 (vgl. S.7):

*„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. ...*

*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. Euro“*

Von einer Darstellung des vorangegangenen Prozesses wird an dieser Stelle abgesehen und auf die Drucksache **Nr. 41/22** verwiesen.

## II. Projektphase Mai bis Oktober 2023

Aus den Erfahrungen des vorangegangenen Prozesses und aufgrund des ambitionierten Zeitplanes, bis zur Herbstsynode erste Zwischenergebnisse zu möglichen Einsparungen und einen Vorschlag zum weiteren Verfahrensgang vorlegen zu können, ist zunächst in einer straff und dicht organisierten besonderen Aufbauorganisation gearbeitet worden. Die jeweilige Zusammensetzung von Arbeitsgruppen verantwortete der neue Leiter der Kirchenverwaltung und war vorrangig an dem Kriterium der einschlägigen Fachlichkeit orientiert.

Mit dem Vorgehen im Vorgängerprojekt war eine zu schnelle Fokussierung auf das bestehende Verwaltungssystem aus Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungen erfolgt. Kirchliche Rahmenbedingungen, wie die Bildung der Nachbarschaftsräume wurden zwar mitgedacht, jedoch nur als Prüfkriterium dafür, welche der beiden Verwaltungsebenen den vermuteten Anforderungen besser gerecht werden könnte. Entsprechend wurden in Konkurrenz der Verwaltungsebenen nur Szenarien im Gegenüber von Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungen formuliert. Der Anspruch als Querschnittsthema ein Verwaltungsmodell zu entwerfen, welches die Gesamtentwicklung der EKHN reflektiert und den Anforderungen gesamtgesellschaftlicher und kirchlicher Transformationsprozesse gerecht zu werden, konnte damit nur unzureichend erfüllt werden.

Es bedarf eines Perspektivwechsels, der zunächst vorrangig die Frage in den Mittelpunkt stellt, auf welche kirchlichen Anforderungen und Strukturen die Verwaltungstätigkeit in ihrer unterstützenden und steuernden Funktion zukünftig eigentlich gerichtet sein soll:

form follows function! Dies gilt umso mehr, als die Synode der EKHN den zentralen Bezugspunkt mit der Bildung der Nachbarschaftsräume in diesem Sinne bereits definiert hat. Unabhängig vom konkret gewählten Organisationsmodell (eine fusionierte Kirchengemeinde, Gesamtkirchengemeinde oder Arbeitsgemeinschaft) werden nach dem Willen der Synode die Nachbarschaftsräume durch ihr gemeinschaftliches Handeln, die Einführung von Verkündigungsteams, die Gebäudeplanung und die Zusammenführung der Gemeindebüros zum Start- und Endpunkt der Verwaltungsprozesse auf gemeindlicher Ebene.

Zwischen Mai und September 2023 wurden fünf übergreifende, strategische Workshops mit folgenden Schwerpunkten durchgeführt:

- (1) Definition der Rahmenbedingungen für das weitere Projektvorhaben
- (2) Kritische Betrachtung des Aufgabenportfolios der Verwaltung (Kirchenverwaltung / Regionalverwaltung) – Prüfung umfassender Einsparmöglichkeiten durch Aufgabenkritik / Priorisierung (Was kostet die Verwaltung? Tun wir die richtigen Dinge? Tun wir die Dinge richtig?)
- (3) Bewertung der Aufgaben hinsichtlich ihrer zukünftigen Ausführung (Zentralisierung? Regionalisierung? Outsourcing?)
- (4) Veranschaulichung von möglichen Kosteneinsparungen durch simulierte Prozessmodellierungen auf Basis der ausgewählten Ist-Prozesse und gezielter Veränderungen
- (5) Aufbauorganisation: Analyse der optimierten Prozesse inkl. der damit verbundenen Aufgaben und Kosten hinsichtlich der organisatorischen Umsetzung

Im Verlauf des Prozesses haben folgende Personen an einem oder mehreren Workshops teilgenommen (alphabetische Reihenfolge):

Herr Pfr. Dr. Bauer (Leiter der Ehrenamtsakademie, Frau OKRin Dr. Beiner (Leiterin des Dezernats Kirchliche Dienste), Herr OKR Böhm (Leiter des Personaldezernats), Frau Pröpstin Crüwell, Herr Pfr. Eberl (Leiter des Regionalbüros Vernetzte Beratung), Herr Ebert (Leiter des Referats Personalservice Gesamtkirche), Herr Ltd. OKR Dr. Esterhaus (Leiter der Kirchenverwaltung), Herr Fuchs (Leitung Zentrale Gehaltsabrechnungsstelle), Frau Glanzner (Stellv. Vorsitzende der MAV), Herr Hardegen (MAV-Vorsitzender), Herr Heydendahl (Stellv. Leiter Stabsbereich OIT), Herr OKR Hinte (Leiter des

Dezernats Finanzen, Bau und Liegenschaften), Frau OKRin Hoyer (Stellv. Leiterin des Referats Personalservice Gesamtkirche), Frau Jäger-Hoyer (Gemeindeassistentin), Herr Kirchenpräsident Dr. Jung, Herr OKR Karrock (Leiter Stabsbereich OIT), Herrn OKR T. Keller (Leiter des Stabsbereichs Verwaltungskoordination), Frau Klaproth (Stellv. Leiterin der Finanzbuchhaltung), Frau KRin Löw (Referentin des Leiter der Kirchenverwaltung), Herr M. Müller (Sachgebietsleitung im Stabsbereich Verwaltungskoordination), Frau OKRin Schönthal (Leiterin des Referats Budgetkoordination), Herr Sylla (Vertreter der Diakonie Hessen im Ev. Büro Wiesbaden), Herr Scherer (Mitarbeiter in der Zentralen Gehaltsabrechnungsstelle), Frau Kirchenbaudirektorin Schulz (Leiterin des Referats Kirchliches Bauen), Frau Suden (Kirchenarchitektin).

Neben diesen Workshops zur strategischen Gesamtausrichtung des Prozesses fanden weitere fachlich orientierte Termine statt, in denen spezielle Themen und Verwaltungsbereiche genauer beleuchtet wurden. Diese sind in der Regel innerhalb der einzelnen Dezernate / Referate / Stabsbereiche durchgeführt worden. Die Ergebnisse sind in die Gesamtdarstellung des Ergebnisses eingeflossen.

Zur weiteren Vertiefung und der Aufnahme von Resonanzen aus der Fläche hat sich Ende September 2023 die Leitungskonferenz der Kirchenverwaltung zu einem Klausurtag zum Thema „Verwaltung vom Nachbarschaftsraum her denken“ getroffen. Zunächst stand der Austausch mit drei eingeladenen Resonanz-Gruppen (Vertreter\*innen aus Kirchenvorständen, aus der Gruppe der Dekan\*innen und Dekanatssynodalvorständen, der Kirchenmusiker\*innen und Gemeindepädagog\*innen) über deren Erfahrungen mit und Erwartungen an künftige Verwaltung im Mittelpunkt. Dabei waren folgende Fragestellungen leitend: Welche Verwaltungsaufgaben sind in der Praxis effektiv und effizient in den Nachbarschaftsräumen wahrzunehmen? Welche Verwaltungsaufgaben sind durch die gesamtkirchliche Unterstützung effektiver zu gestalten und haben daher für die Arbeit in den Nachbarschaftsräumen hier einen Bezug zur Gesamtkirche? Welche Verwaltungsaufgaben könnten ggf. wegfallen? Sodann haben die Leitungskräfte der Kirchenverwaltung und der Zentren darüber beraten, wie die aufgenommenen Resonanzen sinnvoll in die Beratungen zu QT 5 eingearbeitet werden können.

Ebenfalls im September wurde eine Umfrage unter Gemeindepfarrer\*innen, Ehrenamtlichen und Mitarbeitenden in den Gemeindebüros zu ihrer Sicht auf die Verwaltung und mögliche Problembereiche durchgeführt. Die Umfrageergebnisse wurden im Internet unter „ekhn2030 Querschnittsthema 5: Verwaltungsentwicklung“ veröffentlicht: <https://ekhn.link/QT5Verwaltungsentwicklung>

### **III. Strategische Ausrichtung eines neuen Verwaltungsmodells**

Die kirchliche Verwaltung folgt nicht eigenen Interessen oder einem eigenständigen Programm. Sämtliches Verwaltungshandeln muss sich daran messen, ob Verfahren und Entscheidungen dem kirchlichen Auftrag, letztlich der Kommunikation des Evangeliums dienen. Gleich, ob finanzielle Grundentscheidungen, ob Liegenschaftsfragen, ob Gestaltung von Stellenplänen: Verwaltungsentscheidungen sind am Maßstab dieses kirchlichen Auftrags zu prüfen.

Die Zwölfte Kirchensynode der EKHN hat auf ihrer 14. Tagung im März 2022 durch Änderung des Regionalgesetzes (Beschluss Nr. 3 zu Drucksache Nr. 07/22) den Weg frei gemacht für eine wesentliche Transformation von Kirche: Aus gut über 1 000 Kirchengemeinden werden ca. 160 Nachbarschaftsräume gebildet. Neben diesem kirchenorganisatorischen Schritt muss auch die Verwaltung daraufhin angepasst werden. Dies folgt der strategischen Grundausrichtung der Synode, künftig den Nachbarschaftsraum als Zentrum des gemeindlichen Lebens zu betrachten. Daher wird auch ein Festhalten an den bisherigen Strukturen dem neuen Arbeiten im Nachbarschaftsraum nicht mehr gerecht. Folgt man der Annahme, dass der Nachbarschaftsraum das neue „vor Ort“ sein wird, so sind bei der Frage nach guter Verwaltung, die Bedarfe des Nachbarschaftsraums als Maßstab anzusetzen. Die logische Folge der Stärkung der regionalen Zusammenarbeit im Nachbarschaftsraum und der

Bildung eines gemeinsamen Gemeindebüros ist die Stärkung der Verwaltungskompetenz vor Ort. Ganz im Sinne des Gestaltungsgrundsatzes „Form folgt Funktion“ gilt der Primat bestmöglicher Aufgabenerledigung. Eine gute kirchliche Verwaltung nimmt die Bedarfe wahr und arbeitet dafür, die Räume für Wesentliches zu erweitern. Dieser Funktion, gut organisierte und serviceorientierte Dienstleisterin im Sinne des kirchlichen Auftrags zu sein, sind Strukturen und Prozesse nachzubilden.

Dies berücksichtigend verfolgt die Fortführung des Querschnittsthemas Verwaltungsentwicklung (QT5) zugleich weiterhin auch den ursprünglichen Arbeitsauftrag. Danach sind die Verwaltungskosten erheblich zu reduzieren und die Vereinfachung standardisierter und konsequent digitalisierter Prozesse, zentrale Kriterien für die Bewertung geeigneter Vorschläge.

Gegenstand der weiteren Überlegungen sind daher nicht alle denkbaren Verwaltungsmodelle, sondern wie sich das kirchliche Verwaltungshandeln insgesamt konsequent auf die Nachbarschaftsräume ausrichten lässt. In Ansehung kirchlicher und gesellschaftlicher Veränderungsprozesse ist eine „Re-Form“ bestehender Strukturen durch Optimierung („Weniger vom Gleichen“ nicht hinreichend. Es bedarf vielmehr einer umfassenden Transformation der kirchlichen Verwaltung auf allen Ebenen hin zu einem neuen Verwaltungsaufbau, der von den Nachbarschaftsräumen her gedacht wird und den vielfältigen kirchlichen Aufgaben auch in den kommenden Jahrzehnten noch gerecht werden wird.

Die Arbeitsgruppe hat daraus eine **erste strategische Leitlinie** formuliert, die für die Festlegung künftiger konkreter Umsetzungsmaßnahmen handlungsleitend sein soll:

## **1. Eine gute Verwaltung stellt die Bedarfe des Nachbarschaftsraums ins Zentrum ihres Handelns.**

Alle Verwaltungsebenen oder Verwaltungseinheiten außerhalb des Nachbarschaftsraums sollen ihre Aufgaben und ihre Gestalt daher nicht aus sich selbst heraus erhalten, sondern als logische Konsequenz aus ihrem Beitrag zur Umsetzung dieser Leitlinie oder aus der logischen Abgrenzung eigenständig wahrzunehmender Aufgaben.

Um in diesem Verständnis ein neues Verwaltungsmodell formulieren zu können muss zu allererst die Frage beantwortet werden, welche Voraussetzungen in einem Nachbarschaftsraum geschaffen sein müssen, um dessen Arbeitsfähigkeit im Sinne der damit verfolgten Ziele zu gewährleisten. Dies gilt sowohl für die Festlegung, welche Verwaltungsaufgaben nutzenbringend vor Ort zu erledigenden sind, als auch die dafür benötigten (Personal-)Ressourcen. Auf dem Stand der bisherigen Beratungen sieht die Arbeitsgruppe einen Mehrwert in der dezentralen Wahrnehmung solcher Verwaltungsaufgaben, die

- zur Bereitstellung wichtiger Informationen ohne Zeitverzug führen
- bisher mit aufwändigen Schnittstellen zu Regionalverwaltungen und Kirchenverwaltung verbunden sind und zu hohen Informations- und Reibungsverlusten zwischen den Beteiligten führen
- durch ihre dezentrale Wahrnehmung eine stärkere Automatisierung daran anschließender Verwaltungsprozesse, insbesondere der Regionalverwaltungen ermöglichen.

Ein Beispiel hierfür ist die direkte und verantwortliche Verbuchung von örtlich häufig wiederkehrenden Geschäftsvorfällen in der Verwaltung des Nachbarschaftsraumes und eine anschließend automatisierte Verarbeitung im Rechnungswesen (s.a.u. Abschnitt IV.1.). Eine entscheidende Rolle in der

Definition der örtlichen Verwaltungsaufgaben spielt zudem die Entlastung des Ehrenamtes und wie diese zustande kommt. Diese erscheint ohne zusätzliche Personalumfänge im Nachbarschaftsraum kaum möglich. Aus Sicht der Arbeitsgruppe bedarf es deshalb einer Klärung ob das Aufgabenprofil einer hauptamtlichen Unterstützung eher als Verwaltungsfachkraft definiert wird oder auch geschäftsführende Tätigkeiten (z.B. die Wahrnehmung von Arbeitgeberfunktionen) umfasst.

Die **zweite strategische Leitlinie** lautet aus Sicht der Arbeitsgruppe daher:

## 2. Eine gute Verwaltung wird vor Ort gestärkt und professionalisiert.

Eine Stärkung der Verwaltung des Nachbarschaftsraums durch Professionalisierung und zusätzliche Personalstellen erfordert nicht unerhebliche Investitionen. Es ist daher zu klären, wie diese mit den in Summe zu erzielenden Einsparungen in Einklang zu bringen sind. Auf dem Stand der bisherigen Diskussion erscheint ein zusätzliches Volumen von 9,9 Mio. Euro zur Stärkung der Nachbarschaftsräume darstellbar, ohne dadurch Mehrkosten zu verursachen. Dies würde bei Vergütung der Stellen nach E8 KDO die Finanzierung eines Stellenumfanges von 105 Vollzeitstellen ermöglichen (s. Näheres in Abschnitt IV. 2.).

Umso mehr besteht das Erfordernis, Einsparungen auf Ebene der Kirchenverwaltung und der Regionalverwaltungen zu realisieren, die durch Optimierung, Vereinfachung und Aufgabenverzicht erreicht werden sollen. Dazu gehört nach dem derzeitigen Beratungsstand

- eine deutliche Verschlankung der Kirchenverwaltung durch Abgabe von Aufgaben in überregionale Dienstleistungszentren und Stellenreduzierungen
- Dezentralisierung von Aufgaben der Regionalverwaltungen in die Nachbarschaftsräume bei gleichzeitiger Vereinfachung und Automatisierung, Bündelung von komplexeren Aufgaben in überregionalen Dienstleistungszentren
- Reduzierung der Haushaltszyklen (Doppelhaushalt und 2-jährige Bilanz)
- Reduzierung der Aufwände im Finanzwesen als bisher kostenintensivstem Aufgabenbereich durch Vereinfachung der Doppik
- eine möglichst geringe Anzahl kirchlicher Rechtsträger

In der Summe der Maßnahmen erscheinen aktuell 5,87 Mio. Euro in der Kirchenverwaltung und 8,5 Mio. Euro in den Regionalverwaltungen strukturell einsparbar.

Daraus ergibt sich die **dritte strategische Leitlinie** für die weitere Beratung:

## 3. Die Verwaltung der Zukunft benötigt erheblich weniger Ressourcen (Ziel: mindestens minus 10 Mio. €)<sup>1</sup>.

Um die organisatorischen und finanziellen Vorteile eines, von den Nachbarschaftsräumen her gedachten Verwaltungsmodells realisieren zu können, ist eine weitgehende Digitalisierung der Verwal-

---

<sup>1</sup> Sollte die Kirchensynode die Drucksache 77/23 B „Strategisches Vorgehen zu Digitalisierung und IT in der EKHN“ beschließen, erhöht sich das Einsparziel im Querschnittsthema „Verwaltungsentwicklung“ um 2,5 Millionen Euro.

tungsprozesse unverzichtbar. Dies gilt für die Aufgaben im Nachbarschaftsraum selbst, wie auch für alle anderen Verwaltungsebenen.

So bedarf es eines Belegfluss mit frühzeitiger Digitalisierung durch E-Rechnungen oder Scanverfahren, die auch innerhalb des Nachbarschaftsraums zu Vereinfachungen führt (z.B. durch eine automatische Belegerkennung (OCR)). Die örtliche Aufgabenwahrnehmung darf nicht zu einer Vervielfältigung abweichender Bearbeitungsweisen mit folglich erhöhtem Beratungs- und Problemlösungsbedarf führen. Entsprechend wichtig sind digital geführte Prozesse in Fachverfahren und Vorgangsbearbeitungssystemen. Dies schafft zudem die Voraussetzung für eine standardisierte Datenübergabe an nachgeordnete Verwaltungsprozesse, um hier das Potenzial einer möglichen automatisierten und damit personalreduzierten Weiterverarbeitung heben zu können. Umgekehrt muss auch die Weitergabe von Verwaltungsdienstleistungen an die Nachbarschaftsräume überwiegend digital und die Kommunikation über dafür geeignete digitale Plattformen erfolgen können.

Digitalisierung ist daher nicht deckungsgleich mit Verwaltungsentwicklung. Ein neues Verwaltungsmodell ohne Digitalisierung ist aber nicht möglich. Umso entscheidender ist, dass sich die EKHN in die Lage versetzt, die dazu notwendigen Konzepte entwickeln und Investitionen tätigen zu können. Der Kirchensynode liegt zeitgleich die Drucksache Nr. 77/23 B „Strategisches Vorgehen zu Digitalisierung und IT in der EKHN“ vor.

Die zentrale **vierte strategische Leitlinie** muss daher lauten:

#### 4. Eine gute Verwaltung arbeitet weitgehend papierlos, medienbruchfrei und digital.

Mit der Bildung der Nachbarschaftsräume ergeben sich gegenüber der Kleinteiligkeit der Gemeindebüros weitergehende Möglichkeiten der Ressourcen- und damit vor allem auch der Kompetenzbündelung. Damit lässt sich Art und Umfang der örtlichen Aufgabenwahrnehmung neu denken. Durch Zugriff auf zentrale Verwaltungsprozesse wie z.B. die Kontierung von Belegen oder die Prüfung und Ergänzung von Vertragsunterlagen werden die Selbstbefähigung der Nachbarschaftsräume erweitert und Informationsverluste reduziert. Die eigenverantwortliche Erledigung von Aufgaben ist die beste Voraussetzung für dienstleistungsorientierte Verwaltung und die Fähigkeit, sich auf veränderte Anforderungen einzustellen.

Zugleich sind der örtlichen Aufgabenwahrnehmung auch organisatorische Grenzen gesetzt. Zum Beispiel bei komplexen oder nur selten auftretenden Sachverhalten, für die die Vorhaltung der benötigten Kompetenzen im Nachbarschaftsraum nicht realisierbar bzw. unwirtschaftlich ist.

Umso mehr muss es Ziel sein, Verwaltungsprozesse die nicht in unmittelbarem Zusammenhang zum Tagesgeschäft der Nachbarschaftsräume stehen möglichst effizient, standardisiert und automatisiert zu organisieren. Dies gelingt am besten mit einer hoch digitalisierten, fachlich spezialisierten und einheitlichen Verwaltungsstruktur ohne organisatorische Schnittstellen. Eine vielfache Abbildung der gleichen Aufgabenwahrnehmung in unterschiedlichen Organisationsformen und über mehrere Ebenen ist daher zu hinterfragen. Es gilt die Notwendigkeit zu prüfen, welche der bei Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungen verbleibenden Aufgaben (z.B. der Finanzverwaltung) in darauf spezialisierten überregionalen Dienstleistungszentren zusammenzuführen sind (s.u. Abschnitt IV 3.)

Die Arbeitsgruppe leitet daraus die **fünfte strategische Leitlinie** ab:

#### 5. Eine gute Verwaltung passt sich wandelnden Anforderungen an und agiert dienstleistungsorientiert.

#### IV. Konzeptionsansätze zur Ausgestaltung der Strategischen Leitlinien (Szenarien / Hypothesen)

##### 1. Verwaltung im Nachbarschaftsraum

Die Überlegungen gehen von folgendem denkbaren Zukunftsszenario aus:

- Die Verwaltung im Nachbarschaftsraum wird durch die Einführung von Geschäftsführer\*innen professionalisiert und gestärkt.
- Flächendeckend sorgen gemeindeübergreifende Trägerschaften für eine professionelle KiTa-Verwaltung.
- Es werden die Voraussetzungen geschaffen, dass ein Nachbarschaftsraum ein Rechtsträger ist und in einem Gemeindebüro administriert wird.
- Dekanate leisten als mittlere Ebene die Vernetzung mehrerer Nachbarschaftsräume.

Funktion und konkrete Ausgestaltung von Geschäftsführungen im Nachbarschaftsraum lassen sich konzeptionell unterschiedlich darstellen. Auch den Umfang an Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten kann man unterschiedlich ausgestalten. Dies hat jeweils Auswirkungen auf die Stellenanforderungen und damit die Bewertung. Im weiteren Prozess ist daher das Profil, ausgehend von den Bedarfen in Nachbarschaftsraum, auszuarbeiten und zu konkretisieren. Ziel ist es, alle Nachbarschaftsräume mit vergleichbarer professioneller Unterstützung auszustatten (abhängig von der Mitgliederzahl der Nachbarschaftsräume), so dass hier die erforderliche Standardisierung erreicht wird.

Mögliche Profile könnten sein:

##### ➤ Variante „Verwaltungsfachkraft im Nachbarschaftsraum“

Unmittelbare Erledigung von Verwaltungsaufgaben, die Vor-Ort-Kenntnis benötigen, ohne Abläufe über mehrere Verwaltungsebenen hinweg.

Mögliche Bestandteile des Aufgabenportfolios können u.a. sein (mit administrativer Unterstützung des Gemeindebüros):

Allgemeine Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor- und Nachbereitung von KV-Sitzungen; Umsetzung von Beschlüssen</li> <li>• Beschaffung</li> <li>• Reporting &amp; Controlling</li> </ul>
Finanzwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontierung von 80 % der Ein- und Ausgangsrechnungen und Bearbeitung von Kontoauszügen</li> <li>• Beantragung und Abrechnung von Zuschüssen</li> <li>• Mittelanmeldung und Beratung HH-Plan</li> </ul>
Personalwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwachung von Krankmeldungen und Entgeltfortzahlungen (6-Wochen-Frist)</li> <li>• Erstellung von Bescheinigungen und Meldungen</li> <li>• Prüfung und Ergänzung von Vertragsunterlagen und Rückläufen</li> </ul>
Bau u. Liegenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertragsmanagement</li> <li>• Prüfung von Vertragswechselln und Steuer- und Abgabenbescheiden</li> <li>• Kaufmännische Koordination der Eigentümer- und Bauherrenaufgaben</li> <li>• Zentrale Ansprechperson für Kirchenarchitekt*innen</li> </ul>

Bei einem Planwert von 71.500 EUR für die Entgeltgruppe E8 zzgl. 17.500 EUR Gemeinkosten- und 8% Overhead-Aufschlag ergibt sich ein finanzieller Aufwand von 95.000 EUR je Stelle. Bei einem Gesamtstellenumfang von 105 Stellen könnte die Finanzierung von 9,9 Mio. Euro durch Verschiebung von Mitteln der Regionalverwaltungsebene (ca. 4,9 Mio. Euro) plus Verwendung der vorgesehenen Mittel Verwaltungsunterstützung Nachbarschaftsraum (5 Mio. Euro) erfolgen.

➤ **Variante „Geschäftsführung im Nachbarschaftsraum“**

Hierbei handelt es sich um eine Geschäftsführungsfunktion im eigentlichen Sinne mit eigenen Entscheidungskompetenzen. Welche dazu übertragen werden, ist im weiteren Prozess zu definieren. Von diesem Funktionsumfang ist aber unmittelbar für Ehrenamtliche und Pfarrerinnen und Pfarrer das größte Entlastungspotenzial zu erwarten.

Erste Impulse hierfür sind:

- Geschäftsführung NBR als Büroleitung Gemeindebüro?
- Arbeitgeberfunktion für das Personal des NBR?
- Gremienunterstützung oder Beschlusskompetenz (Verwaltungsleitung)?
- Steuerung und Koordinierung von Transformationsprozessen?
- Erarbeitung von Beschlussvorschlägen für den Nachbarschaftsraum?

Die Finanzierung der, für Geschäftsführungsaufgaben zusätzlichen Stellenausstattung ist nur aus Einsparungen realisierbar. Weitere Klärungspunkte sind die Anstellungsträgerschaft und nachbarschaftsraumübergreifende Vertretungsmöglichkeiten.

## **2. Konkretisierbare Einsparpotenziale**

### **Auf Ebene der Kirchenverwaltung**

Die Kirchenverwaltung wird bis 2030 deutlich verschlankt durch eine Konzentration auf strategische und gesamtkirchliche Steuerungsaufgaben. Mit der Errichtung von überregionalen Dienstleistungszentren erfolgt im Dezernat Personal eine konsequente Verlagerung operativer Aufgaben der Personalsachbearbeitung in das Dienstleistungszentrum Personal und im Dezernat Finanzen werden die Aufgaben der Kasse in das Dienstleistungszentrum Finanzen verlagert

Die Aufbauorganisation ist an die neue Aufgabenstruktur anzupassen. Dies erfolgt durch den verkleinerten Personalkörper aufgrund der neuen Aufgabenzuschnitte, der Nicht-Wiederbesetzung von Stellen sowie der Erhöhung der Leitungsspannen. Hierdurch kann die Anzahl der Organisationseinheiten um rd. 40 % verringert werden. Entsprechend ist eine Verringerung des Stellenumfangs der Assistenzkräfte um fast 50 % möglich.

Dezernate und Arbeitsbereiche	Einsparvolumen		Wesentliche Maßnahmen
	in EUR	in Prozent <sup>1</sup>	
Allg. Verwaltung, IT und Leitung	1,54 Mio. €	17%	Stellenreduktion/Rentenabgänge, Streichung der Kantine und der Druckerei, Digitalisierungspotenziale in der Schriftgutverwaltung
Kirchliche Dienste	0,12 Mio. €	7%	Stellenreduktion/Rentenabgänge, Automatisierungsmöglichkeiten bei Abrechnung der Gestellungen
Personal	1,58 Mio. €	23%	Reduktion der Personalfälle unter Berücksichtigung von erhöhter Fluktuation und Teilzeitstruktur, Kooperationspotenziale
Finanzen	0,41 Mio. €	12%	Stellenreduktion für Haushaltsplanung und Baufinanzierung der Kirchengemeinde, Digitalisierungspotenziale im Rechnungsprozess
Bauen und Liegenschaften	0,58 Mio. €	18%	Gebäudereduktion und Professionalisierungspotenziale im Nachbarschaftsraum
Sonstige Verwaltung und Gerichtsbarkeit	0,26 Mio. €	10%	Aufgabenkritische Betrachtung und Reduzierung der Verbindungsstellen
Übergreifend (auf die Dezernate verteilt)	1,38 Mio. €		Erhöhung der Assistenzspanne, Büroflächen- und Gebäudereduktion, Sammelversicherung Gebäude
<b>Summe</b>	<b>5,87 Mio. €</b>	<b>22%</b>	

1) Einsparvolumen Gesamtaufwand 2023. Die Einsparpotenziale sollten im Rahmen der Validierungsphase um eine vertiefende Analyse und Aufgabenkritik ergänzt werden. Zusätzliche Synergiepotenziale ergeben sich zudem im Rahmen der vorgeschlagenen Neuorganisation der Kirchenverwaltung.

### Auf Ebene der Regionalverwaltungen

Auf der Ebene der Regionalverwaltungen werden ebenfalls Einsparpotenziale gesehen:

Finanzwesen	<p><b>4,1 Mio (51%) der aktuellen Kosten von 8,1 Mio. Euro des Prozesses Rechnungsbearbeitung</b> könnten durch direkte Kontierung im Nachbarschaftsraum auf Grundlage der „80/20 – Regel“ (80% der Buchungen betreffen einfache und wiederkehrende Sachverhalte wie vor allem die Konten Verbrauchsmaterial, Telefonkosten und Verbrauchsmittel; 20 % der Buchungen betreffen komplexere Sachverhalte und werden durch das Dienstleistungszentrum Finanzen bearbeitet).</p> <p>Angestrebte Effekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Doppelarbeiten durch Vorkontierung - Überprüfung und Kontierung</li> <li>• Keine Liegezeiten von Belegen</li> <li>• Kein Abstimmungsbedarf über fehlende Beleginformationen und Verwendungszweck</li> <li>• Aktualität der Buchhaltung und des Informationsstands im Nachbarschaftsraum</li> <li>• Digitaler Belegfluss</li> <li>• Hohes Optimierungspotenzial durch automatisierte Verbuchung auf Grundlage der Kontierung im Nachbarschaftsraum</li> </ul>
-------------	--

	In der aktuellen Gemeindestruktur (Fusionierte Kirchengemeinden, Gesamtkirchengemeinden, Arbeitsgemeinschaften) besteht durch eine <b>Umstellung auf einen 2-jährigen Haushaltszyklus</b> (Doppelhaushalt und 2-jährige Bilanz) die Möglichkeit, <b>rd. 1,6 Mio. Euro</b> einzusparen.
	Durch weitere Vereinfachungen im Finanzwesen (bspw. Bearbeitung der Kontoauszüge, Abrechnung der Kita-Beiträge) können rund <b>1,1 Mio. Euro</b> eingespart werden.
Personalwesen	Durch Dezentralisierung von Aufgaben in die Nachbarschaftsräume bei gleichzeitiger Bündelung verbleibender Aufgaben, Vereinfachung und Digitalisierung, Rückgang der zu bearbeitenden Personalfälle könnten Einsparungen von <b>1,2 Mio. Euro</b> realisiert werden.
Bau und Liegenschaften	Durch den Wegfall von Pfarrdienstwohnungen und der damit verbundenen Aufgaben wird ein Einsparpotential von <b>0,3 Mio. Euro</b> angenommen.
Sondereffekte	Durch Sondereffekte, wie die Reduzierung von Büroflächen, sind Einsparungen in Höhe von <b>0,2 Mio. Euro</b> möglich.
<b>Summe</b>	Zusammen werden auf der Ebene der Regionalverwaltungen derzeit Einsparpotentiale von bis zu <b>rd. 8,5 Mio. Euro</b> gesehen.

Durch eine Umstellung auf einen 2-jährigen Haushaltszyklus (Doppelhaushalt und 2-jährige Bilanz) werden 1,6 Mio. EUR in der Regionalverwaltung eingespart. Bei einer Reduzierung der Rechtsträger können dadurch Einsparungen von bis zu 3,5 Mio. EUR realisiert werden.

Die Umstellung auf Doppelhaushalte ermöglicht auch unter Berücksichtigung der höheren Komplexität eines einzelnen Haushalts in der aktuellen Struktur (Kirchengemeinde = eigenständiger Rechtsträger), Einsparungen von ca. 0,5 Mio. EUR. Durch eine 2-jährige Bilanz können in der aktuellen Struktur ca. 1,1 Mio. EUR gespart werden.

#### Reduktion der Frequenz von Haushalt und Bilanz

	Erstellung des Jahresabschlusses	Erstellung des Haushaltsplans	Summe
<i>Status Quo</i>	3.173.527,30 EUR	1.396.033,31 EUR	4.569.560,61 EUR
Doppelhaushalt und 2-jährige Bilanz	2.115.684,87 EUR	879.715,73 EUR	2.995.400,60 EUR
<b>Einsparungen</b>	<b>1.057842,43 EUR</b>	<b>516.317,58 EUR</b>	<b>1.574.160,01 EUR</b>

### 3. Überregionale Dienstleistungszentren

Durch die professionalisierte Ausstattung der Nachbarschaftsräume wird ein Großteil der Verwaltungsaufgaben vor Ort erledigt. Bei komplexeren Sachverhalten bieten überregionale Dienstleistungszentren Unterstützung an, bzw. es werden diese Aufgaben standardmäßig dort für die Nachbarschaftsräume erledigt. Diese Aufgaben werden aus der Kirchenverwaltung und den Regionalverwaltungen auf die Dienstleistungszentren verlagert und sind in der kommenden Projektphase zu definieren. Derzeit wird vorgeschlagen ein Dienstleistungszentrum für Finanzen und eines für Personal einzurichten. Es ist zu prüfen, wie der Bereich Kindertagesstätten und Gemeindeübergreifende Trägerchaften in den Dienstleistungszentren zentral verankert werden kann.

Mögliche Aufgabenverlagerung aus der Kirchenverwaltung und den Regionalverwaltungen in die Dienstleistungszentren:

	Aufgaben aus der Kirchenverwaltung	Aufgaben aus den Regionalverwaltungen
Dienstleistungszentrum Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laufende Finanzbuchhaltung und Gesamtkirchenkasse</li> <li>• Teile des Referats Steuern werden verschoben, Rest bleibt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bearbeitung und Kontierung 20 % komplexer Buchungsfälle (insbes. Anlagenbezug)</li> <li>• Erstellung der Jahresabschlüsse</li> <li>• Erstellung der Haushaltspläne</li> <li>• Abrechnung der KiTa-Beiträge</li> <li>• Durchführung von Mahnverfahren</li> </ul>
Dienstleistungszentrum Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalservice Gesamtkirche / Service-Center Personalverwaltung in Teilen</li> <li>• Zentrale Gehaltsabrechnungsstelle</li> <li>• Gehaltsabrechnungsbereiche aus den Regionalverwaltungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung, Änderung und Genehmigung von Dienstverträgen</li> <li>• Durchführung der Personalabrechnung und Entgeltfortzahlungen</li> <li>• Pflege der Stellenpläne in Personal Office</li> <li>• Durchführung von Personalkostenhochrechnungen und Personalkostencontrolling</li> </ul>

Neben der Beschreibung der Aufgaben, die die Dienstleistungszentren wahrnehmen, sind in der weiteren Projektphase ein Standortkonzept, die rechtliche Verfasstheit und die Beziehung zur Kirchenverwaltung sowie Personalübergänge zu prüfen und auszuarbeiten.

**V. Wie es jetzt weitergehen kann:**

**Konzeptionelle Weiterarbeit, Validierung, Operationalisierung, Pilotierung**

Während der ersten Projektphase wurde ermittelt, welche Aufgaben auf den jeweiligen Verwaltungsebenen der Kirche bisher erledigt werden, nach welchen Zuständigkeiten hier vorgegangen wird und welche Kosten dadurch jeweils verursacht werden. Zugleich wurden unter besonderer Beachtung bisheriger synodaler Entscheidungen strategische Leitlinien und erste Vorschläge zur Verwaltungsentwicklung erarbeitet.

Die bisher gewonnenen Einblicke in Funktionsweisen, Abläufe und Kostenstruktur der Verwaltung der EKHN lassen erkennen, dass es über die bisherigen Ansätze hinaus möglich und geboten erscheint, den Aufbau und Ablauf der Verwaltung der gesamten Kirche nochmal ganz neu zu denken. Wie kann eine Transformation der Verwaltungsarbeit unter Beachtung der vorgeschlagenen strategischen Ziele erreicht werden – das muss die entscheidende Leitfrage sein. Es sollte daher keine konzeptionelle Begrenzung geben; die konzeptionellen Überlegungen sind etwa auch auf die Struktur der Dekanate auszudehnen und in Relation zu den Nachbarschaftsräumen und der Gesamtkirche zu bringen. Ein innovatives Zukunftsprojekt bedarf einer strikten Betrachtung von Zuständigkeiten, Rollen, Anzahl und Ablauforganisationen aller Verwaltungseinheiten der Kirche.

Die kommende Durchführung des Projekts „Verwaltungsentwicklung“ unter Beteiligung aller einschlägigen Verwaltungsebenen der EKHN sollte nunmehr in folgende, teilweise synchron verlaufende Phasen validieren, operationalisieren und im Einzelfall pilotieren. Dabei dürfen die Primärziele nicht außer Acht gelassen werden, vgl. strategische Leitlinien.

**1. Strategische Validierung**

- Nachbarschaftsraum: Die strategischen Leitlinien sollen mit den bestehenden Kirchengemeinden und sich gründenden Nachbarschaftsräumen diskutiert und umfassend Resonanz eingeholt werden („Sounding“). Dabei ist insbesondere eine Bedarfsklärung der Rolle von Nachbarschaftsraum Geschäftsführung / Verwaltungsfachkraft umfassend zu diskutieren: Orientierende Frage kann hierbei zum Beispiel sein, ob eine um bisherige Kompetenzen erweiterte Verwaltungsfachkraft oder Geschäftsführung dem strategischen Ziel der Stärkung und Professionalisierung der Ebene „Vor Ort“ besser dienen kann. Auch die Rolle DES (künftigen) Gemeindebüros ist mitzubedenken.
- Gesamtkirche / Regionen: Die Aufgabenverteilung auf Ebene der Gesamtkirche ist gemeinsam mit Kirchengemeinden / Nachbarschaftsräumen, Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungen zu diskutieren. Hierbei ist insbesondere entscheidend zu klären, welche Aufgaben gebündelt und konzentriert, etwa in Dienstleistungszentren, wahrgenommen werden können. Neben der wichtigen Frage nach der konkreten rechtlichen Verfasstheit der Dienstleistungszentren ist dabei auch das kulturelle Verständnis der (künftigen) Verwaltung(en) von Kirche in den Blick zu nehmen. Dazu gehört auch die Frage, welche kirchenrechtlichen Erleichterungen vorgenommen werden können, die zu einer echten Aufgabenreduktion führen (v.a. Leitlinie 3). Es bedarf darüber hinaus nicht nur einer organisatorischen, einer rechtlichen, sondern auch einer kulturellen Transformation (v.a. Leitlinien 1 und 5): Verwaltung von Kirche hat eine Ermöglichungskultur zu schaffen. Es muss nicht das vorrangige Ziel sein, den Eintritt jeden Risikos zu verhindern. Eintretene (selten) Risiken / verwirklichte Verfahren bedürfen dann der Unterstützung bei ihrer Beseitigung. Künftig darf es nicht bei einer Spaltung zwischen den unterschiedlichen Ebenen bleiben.
- Kirchenverwaltung: In Ansehung der erheblichen Veränderungen im Rahmen unterschiedlicher Ebenen der Verwaltung bedarf auch die Kirchenverwaltung eines Prozesses der

aufbauorganisatorischen Neuaufstellung. Handlungsleitende Frage muss auch hier sein, in welcher Aufbauformation die Anforderungen von Nachbarschaftsräumen und Gesamtkirche effizient und gut bearbeitet werden können. Dazu ist zu fragen, welche Organisationseinheiten in der Kirchenverwaltung welchen Nutzwert dazu bieten und wie sie diesen am besten darstellen können. Zugleich ist eine Aufgabenkritik durchzuführen, welche Aufgaben auf Ebene der Kirchenverwaltung erledigt werden sollen (müssen.)

## **2. Operationalisierung**

- Nachbarschaftsraum: Im Rahmen der Operationalisierung ist je nach strategischer Grundentscheidung zu definieren, welche Aufgaben der unterstützenden Verwaltungskraft zukommen oder ob ein Szenario / Portfolio darstellbar ist, in dem Geschäftsführungsaufgaben bestimmt und Entscheidungskompetenzen beschrieben werden. Davon abhängig sind Stellenbemessung/ -bewertung vorzunehmen und rechtliche Anpassungen vorzubereiten.
- Gesamtkirche / Regionen: Zunächst ist zu bestimmen, welche thematischen Schwerpunkte/ Inhalte dem Grunde nach geeignet sind, in einem Dienstleistungszentrum konzentriert zu werden Sodann ist jeweils der genaue Aufgabenzuschnitt je Dienstleistungszentrum zu bestimmen und das Design der wesentlichen Prozesse vorzunehmen. Dies ist Voraussetzung für eine adäquate Bestimmung der Aufbauorganisation und der konkreten Stellenbemessung. Standortkonzept und Personalübergang können den Prozess der Operationalisierung beenden.
- Kirchenverwaltung: Liegt die genaue Aufbauorganisation der Verwaltung(en) vor bedarf es auch in der Kirchenverwaltung eines abgestimmten und genauen Zuschnitts der Organisationseinheiten und Aufgaben der (gesamtkirchlichen) Kirchenverwaltung. In einer Road map/ Überführungsplanung ist festzulegen, zu welchem Zeitpunkt Änderungen in Kraft gesetzt werden.

## **3. Pilotierung**

- Nachbarschaftsraum: Es erfolgt eine Pilotierung des Aufgabenzuschnitts in bestehenden Nachbarschaftsräumen. Die Erfahrungen ermöglichen eine Reflexion der gerechneten Einsparpotenziale und Stellenbemessung/ -bewertungen.
- Gesamtkirche / Regionen: Zugleich erfolgt eine Pilotierung innerhalb der Regionen anhand einer Regionalverwaltung mit allen Gemeinden/ Nachbarschaftsräumen.
- Kirchenverwaltung: Einige wesentliche Änderungen werden direkt umgesetzt und Erfahrungen gesammelt. Andere Änderungen orientieren sich an Personalwechseln etc.

## **Methoden für die Konzeptions- und Validierungsphase**

Zur konkreten Ausgestaltung der kommenden Phasen sind Personen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten und -ebenen der EKHN einzubinden, um in einem gemeinsamen Prozess die neuen Strukturen zu erarbeiten. Die strategischen Leitlinien werden einerseits durch die Formate selbst, andererseits durch deren Inhalte gestärkt und konkretisiert. Auch die Synode ist frühzeitig in diese Arbeitsprozesse einzubinden. Gemeinsam kann so ein guter Transformationsprozess der Verwaltung im Sinne der gemeinsamen Arbeit an der Kirche gelingen.

Dabei ist zu fragen: Wie können Prozesse und Aufgaben weniger aufwändig werden? (agile Vollzugskritik und Zweckkritik); Beispielhaft sind Rechnungseingangsprüfung, Immobilienbereich. In einem

gemeinsamen Team aus Kund\*innen, Fachleuten, Jurist\*innen, Rechnungsprüfungsamt, Datenschutz, Digitalisierungsexpert\*innen etc., sind schnell umsetzbare „Prototypen“ (z. B. neuer Prozess, digitale Lösung) zu entwickeln.

In Workshops können neue Konzeptionen von Dekanaten und Schnittstellen zu Nachbarschaftsräumen erläutert und die bisherigen Konstrukte in der Fläche diskutiert werden. Auf diesem Weg kann auch die Rolle der Geschäftsführung / Verwaltungsfachkraft im Nachbarschaftsraum verfeinert und Aufgaben vertiefend konzeptioniert werden. Dazu können zum Beispiel Webinare stattfinden, Newsletter und Webseiten gestaltet und Führungskräfte-Coachings, kollegiale Beratung etc. angeboten werden.

In der Feinkonzeption der Dienstleistungszentren unter Beteiligung aller Ebenen (Kund\*innen, Aufsicht, Fachleute) kann *gemeinsam* ein Service-Katalog, eine Prozesseinführung erstellt werden. Dazu können etwa Workshops vor Ort in Dekanaten unter Einsatz von Design Thinking-Methoden erarbeitet werden. Auch eine Pilotierung von Konzepten wird so gelingen können.

Mit den vorgeschlagenen Beschlussvorschlägen erbittet die Kirchenleitung von der Synode eine zustimmende Kenntnisnahme der für die Verwaltungsentwicklung benannten strategischen Leitlinien sowie den Auftrag, in diesem Sinne weiterzuarbeiten.

**Federführung:** Leitender Oberkirchenrat Dr. Lars Esterhaus