



Licht  
und Luft  
zum  
Glauben ekhn  
2030

**Querschnittsthema 5 Verwaltungsentwicklung  
Ergebnisbericht der beauftragten Arbeitsgruppe**

Stand: 21.10.2022

## Einordnung des Berichts in den Prozess ekhn2030

Mit diesem Abschlussbericht liegen die Diskussionsergebnisse der Arbeitsgruppe Verwaltungsentwicklung vor. Diese Arbeitsgruppe wurde auf Grundlage der Synoden-Drucksache Nr. 05-3/21 zur Beauftragung des Querschnittsthemas 5 Verwaltungsentwicklung von der Kirchenleitung im September 2021 eingerichtet. Die Arbeitsgruppe hat sich aus ehrenamtlich und hauptamtlich Tätigen aus verschiedenen Funktionen und kirchlichen Ebenen zusammengesetzt (s. Abschlussbericht S.11). Mit der Begleitung wurde das Beratungsunternehmen PwC beauftragt. Die Arbeitsgruppe hat als erste Aufgabe im Herbst 2021 selbst ein Ausschreibungsverfahren durchgeführt, in dem drei Angebote von Beratungsunternehmen vorlagen. PwC hat aus Sicht der Arbeitsgruppe die beste Vorgehensweise vorgeschlagen und verfügt über zahlreiche Referenzen in der Zusammenarbeit mit kirchlichen Körperschaften. Zum Auftrag von PwC gehörten die Durchführung der Workshops der Arbeitsgruppe, die Erstellung eines Abschlussberichts sowie eine eigene gutachterliche Bewertung der Ergebnisse. Die Arbeitsgruppe hat sich zusammen mit PwC in 7 ganztägigen Workshops von Dezember 2021 bis September 2022 mit der Entwicklung von Szenarien zur zukünftigen Gestalt kirchlicher Verwaltung in der EKHN befasst.

Die im Bericht **dargestellten Szenarien**, die darin enthaltenen Veränderungsvorschläge, sowie die getroffenen Annahmen zu zukünftigen kirchlichen Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns geben auf diesem Stand **ausschließlich die Meinungsbildung der Teilnehmenden** der Arbeitsgruppe wieder. Die **Einschätzung von PwC** in Form einer externen gutachterlichen Bewertung ergänzt diese.

### 1. Umsetzung des Auftrags aus Synoden-Drucksache Nr. 05-3/21

Die Vorgabe für die Arbeitsgruppe in der Drucksache Nr. 05-3/21 lautete (s. S.7 Absatz 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.“*

Die Arbeitsgruppe hat daraus für sich die Schlussfolgerung gezogen, nicht nach mehr oder minder kurzfristigen Kürzungspotenzialen zu suchen. Der Anspruch war vielmehr, Verwaltung von der Zukunft her zu denken. Um eine Vorstellung entwerfen zu können, wie die Struktur und die Arbeitsweise kirchlicher Verwaltung zukünftig aussehen sollte, war vor allem zu diskutieren, von welchen Anforderungen an die Verwaltung in den nächsten Jahren auszugehen ist.

Mit dieser Vorgehensweise sollte dem Anspruch von ekhn2030 Rechnung getragen werden, **statt eines reinen Einsparprozesses, auch für die kirchliche Verwaltung ein Zukunftsbild** und damit eine sichtbare Vorstellung zu entwerfen, wo sich die EKHN mit ihrer Verwaltungsorganisation hinbewegen möchte. Das hat den Vorteil, dass Umsetzungsschritte immer wieder anhand dieses Zielbildes überprüft werden können.

Dabei waren von Beginn an einige Grundannahmen in der Diskussion zu berücksichtigen (s. S. 8, Drucksache Nr. 05-3/21), die auf verschiedenen Thesen zur aktuellen Ausgangssituation für eine Verwaltungsentwicklung beruhen:

**1.1. „Die Möglichkeiten, über veränderte Verwaltungsstrukturen signifikante Einsparungen zu erzielen, sind weitgehend ausgereizt.“** (s. S. 3 Drucksache Nr. 05-3/21)

Es wird in der Drucksache angenommen, dass allein mit einer weiteren Bündelung der Verwaltung, wie z.B. durch eine Zusammenführung der Regionalverwaltungen mit der Kirchenverwaltung nur geringe Einsparbeiträge erreicht werden können. *„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.“* (s. S. 4 Drucksache Nr. 05-3/21)

In der Diskussion der Arbeitsgruppe um die Entwicklung von Szenarien hat sich schnell gezeigt, dass neben der Frage, ob Aufgaben wegfallen und Prozesse verbessert werden können, auch der **Entwurf eines geeigneten Strukturmodells** für die zukünftige Verwaltungsorganisation **von Bedeutung** ist. Jede Verwaltungsstruktur schafft durch ihren Aufbau eine eigene Verteilung von Zuständigkeiten, es entstehen Schnittstellen in den Verwaltungsprozessen zwischen den Verwaltungsebenen und typische Kommunikationswege zwischen den beteiligten Körperschaften. Die Eignung dieser Struktur bestimmt die Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns entscheidend mit. Hier hat die Diskussion zu einer Reihe von Problemennungen in der Zusammenarbeit von Regionalverwaltungen und Kirchenverwaltung geführt. Auch wenn die Auffassungen letztlich darüber auseinandergehen, welche Verwaltungsebene welche Verantwortung für die wahrgenommenen Probleme trägt, ist die derzeitige Verwaltungsstruktur erkennbar davon geprägt, dass zentrale Verantwortlichkeiten auf die Verwaltungsebenen verteilt sind. Während die grundsätzliche Definition der **Aufgaben und deren Finanzierung** in gesamtkirchlicher Zuständigkeit liegen, sind die Regionalverwaltungsverbände für die **Aufgabenerledigung und die Dienstleistungsqualität** verantwortlich. Dies führt zwischen Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungsverbänden in allen Aufgabenbereichen zu einem hohen Abstimmungs- und Aushandlungsbedarf über Vorgehensweisen und den Finanzrahmen. Soll dieser Abstimmungsbedarf entfallen, müssen die Zuständigkeiten neu zugeordnet und Schnittstellen zwischen den Verwaltungsebenen möglichst vermieden werden.

Dies ist zum einen durch Schaffung einer übergreifenden Verwaltungsorganisation in Form einer Körperschaft denkbar, in der alle Verantwortlichkeiten in einer kirchlichen Verwaltung gebündelt sind, oder durch eine möglichst konsequente Entflechtung der bestehenden Verwaltungsbereiche, hin zu einer weitestgehend eigenständigen Erbringung von Verwaltungsleistungen und die Reduzierung übergreifender Prozesse.

Auf Grundlage dieser Problemanalyse hat sich die Arbeitsgruppe zum einen als Szenario 1 „Regionalisierung“ mit der **Verlagerung von Verwaltungstätigkeiten auf die Regionalverwaltungsebene** beschäftigt. Verbunden mit einem Wegfall von Prüfungs- und Genehmigungsvorgängen (s. Grundannahmen aus der Beauftragung), da dies eine häufige Schnittstelle darstellt. Zum anderen mit der **Bildung einer gesamtkirchlichen Verwaltung** unter Einschluss der Regionalverwaltungen als Szenario 2 „Spartenorganisation“.

Ausgehend von der Annahme, dass das Potenzial der diskutierten Optimierungsvorschläge, die zunächst unabhängig von der Verwaltungsstruktur identifiziert wurden (wie z.B. eine Vereinfachung des Haushaltswesens), nur in einer veränderten Verwaltungsstruktur vollständig ausgeschöpft werden kann, galt es zur Verifizierung dieser Annahme auch die Beibehaltung der bestehenden Struktur in einem Szenario 0 „Optimierter Status Quo“ abzubilden. Diese drei Szenarien sind daher im Abschlussbericht näher dargestellt.

**1.2. „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.“** (s. S. 5 Drucksache Nr. 05-3/21)

Die These verweist auf die Erfahrung, dass das Potenzial rein organisatorischer Prozessoptimierungen in den kirchlichen Verwaltungen der EKHN überschaubar ist und angesichts der zunehmenden Durchdringung der Verwaltungsaufgaben mit Softwareanwendungen auch immer kleiner wird. Eine wirkliche Neu-Organisation der Verwaltungsabläufe kann daher nur durch eine **konsequente Digitalisierung ohne wiederholte Medienbrüche** erreicht werden. Für die Verwaltung bedeutet das vor allem mehr Automatisierung durch Schaffung von Vorgangsbearbeitungssystemen (wie z.B. die Verknüpfung elektronischer Rechnungsformate mit der Buchhaltung bis hin zur Generierung und Abrufbarkeit der daraus entstehenden Informationen). Nur so ist auch tatsächlich der Einsatz von Personal reduzierbar. Die dafür notwendige Überprüfung von Prozessen, deren Neugestaltung und das Aufsetzen von Digitalisierungsprojekten ist aber enorm zeit- und personalaufwändig, da mit den Prozessbeteiligten in der Regel eine **Vielzahl einzelner operativer Arbeitsschritte** betrachtet werden muss.

Solche Untersuchungen waren daher durch die Arbeitsgruppe nicht möglich. Gegenstand der Betrachtung war stattdessen, wie verschiedene Schlüsselprozesse aus den Bereichen Personal, Finanzen sowie Bau- und Liegenschaften in den Szenarien 1 und 2 abgebildet werden können, und ob dadurch Schnittstellen oder Beteiligungs- und Genehmigungsschleifen zwischen den Verwaltungsebenen wegfallen.

Die dabei erkannten Digitalisierungspotenziale sind im Abschlussbericht als Ansatzpunkte für längerfristige Digitalisierungsprojekte benannt und können im Rahmen einer nachfolgenden Umsetzungsplanung weiterverfolgt werden.

Bei der Prozessbetrachtung spielte eine mögliche **Standardisierung von Verwaltungsprozessen** als Kriterium für die Bewertung der Szenarien eine zentrale Rolle. Denn unbestritten bestimmt der Standardisierungsgrad der Arbeitsabläufe das Digitalisierungspotenzial in der Verwaltung entscheidend mit. Umso größer die Zahl an Varianten in der Aufgabenerledigung desto größer der technische Realisierungsaufwand diese alle abzubilden. Bis dahin, dass eine Anpassung bei Einsatz von Standardsoftware gar nicht möglich ist. Letztlich sind bei geringer Standardisierung auch das damit verbundene Investitionsvolumen und die entstehenden Folgekosten umso größer. Da aber eine fokussierte Dienstleistung ohne Varianten nicht immer allen individuellen Leistungserwartungen entsprechen kann, wurde dieses Kriterium auch in der Arbeitsgruppe unterschiedlich priorisiert. Das **Verhältnis von Standardisierung und Individualisierung** der Verwaltungsleistungen ist daher auch eine **Frage der finanziellen Vorgaben** an die Verwaltung.

Wie die Diskussion gezeigt hat, haben die bestehenden Strukturen großen Einfluss auf die Effektivität und Effizienz der Arbeitsabläufe. Der Aufwand für deren Neugestaltung und digitale Abbildung sollte daher auf Basis einer Richtungsentscheidung für ein zukünftiges Verwaltungsmodell erfolgen.

**1.3. „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.“** (s. S. 6 Drucksache Nr. 05-3/21)

Die Drucksache zu Beauftragung des Querschnittsthemas Verwaltungsentwicklung verweist auf die unmittelbare Abhängigkeit der kirchlichen Verwaltung von den innerkirchlichen, aber auch staatlichen Vorgaben, die den Aufgabenumfang bestimmen. Die häufig damit verbundene Komplexität in der Umsetzung ist der kirchlichen Verwaltung ebenfalls vorgegeben (s. als aktuelles Beispiel die Umsatzsteuergesetzgebung). In den vergangenen Diskussionen zur Verwaltungsvereinfachung stand hingegen

häufig allein die Zielsetzung im Vordergrund, das Bestehende „günstiger und schneller“ bearbeiten zu können. **Der Ressourcenverbrauch der Verwaltung wird jedoch nicht nur durch ihre eigene interne „Bearbeitungseffizienz“ definiert.** Die Erfahrung zeigt, dass vielmehr alle auf diese Weise erreichten Erfolge letztlich durch Aufgabenausweitungen und zusätzliche Anforderungen in den bestehenden Aufgaben überkompensiert wurden. Denn letztlich gilt der schlichte Zusammenhang: Verwaltung in der EKHN spart, wenn die EKHN als Ganzes spart: Weniger Stellen bedeuten für die Verwaltung weniger zu bearbeitende Personalfälle, weniger Rechtsträger bedeuten weniger Haushaltspläne usw.

Der Einfluss externer Faktoren auf Art und Umfang der Aufgabenwahrnehmung war deshalb von besonderer Bedeutung für die Diskussion. Die Entwicklung von Szenarien für die kirchliche Verwaltung ist auf eine Vielzahl von Annahmen über zukünftige Rahmenbedingungen angewiesen, die in anderen Arbeitsfeldern von ekhn2030 entworfen werden und muss diese einbeziehen. Deshalb hat sich die Arbeitsgruppe bewusst mit dem Auftrag als **Querschnittsthema** auseinandergesetzt.

Im Querschnittsthema Verwaltungsentwicklung sind somit Ergebnisse, Zielsetzungen und Projektionen der Arbeitszusammenhänge in ekhn2030 zu berücksichtigen, um die Auswirkungen auf Prozessqualität und Aufgabenumfang der kirchlichen Verwaltung zu erkennen. Insbesondere war dies die **Bildung von Nachbarschaftsräumen** mit Blick auf eine Reduktion der Anzahl der Rechtsträger (s. Grundannahmen aus der Beauftragung). Aber auch die **Weiterentwicklung der Gemeindebüros** (Stichwort Gemeindeassistenten) mit Blick auf eine notwendige Professionalisierung der Verwaltungsprozesse in den Kirchengemeinden sowie die **Digitalisierung**. Aber auch die Aufnahme bereits verschiedentlich formulierter Prüffragen und Impulse, wie eine mögliche Anpassung der KDO an den TVöD oder eine weitreichende Vereinfachung der Regelungen zu Haushaltsplanung und -abschluss.

In der Arbeitsgruppe wurden die genannten Entwicklungen dezidiert aus dem Blickwinkel betrachtet, wie daraus optimierte Rahmenbedingungen für die Verwaltung entstehen können. Sofern also im Abschlussbericht davon wiederum abgeleitete Annahmen zu zukünftigen Zielgrößen, wie beispielsweise die Anzahl der Rechtsträger dargestellt sind, sollen diese verdeutlichen, unter welchen Voraussetzungen, welche Einsparungen in der Verwaltung für umsetzbar gehalten werden. Diese stehen dadurch in einem Spannungsverhältnis zu Entscheidungen, wie die Ermöglichung von Arbeitsgemeinschaften im Regionalgesetz. Da die Beteiligten an einer Arbeitsgemeinschaft ihren Körperschaftsstatus unverändert beibehalten, fällt mit Bildung einer AG die mögliche Reduzierung der Zahl der Rechtsträger in der EKHN geringer aus.

## **2. Handhabung der Einsparvorgabe**

Die Bedeutung der Einsparvorgabe bei der Entwicklung von Szenarien und deren Bewertung war über den gesamten Diskussionsprozess ein zentrales Thema. Auf der einen Seite wurde in der Arbeitsgruppe der Anspruch formuliert, **ekhn2030 in erster Linie als Entwicklungsprozess** zu verstehen. Daher müsse auch für die kirchliche Verwaltung zunächst eine Vorstellung entwickelt werden, um auf dieser Grundlage über die finanziellen Rahmenbedingungen zu diskutieren. Auf der anderen Seite bestand die Vorgabe: *„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.“* (s. S. 7 Drucksache Nr. 05-3/21). Alle Überlegungen, die zu gleichbleibenden oder höheren Verwaltungskosten führen könnten, wären daher nach dieser Vorgabe im Vorhinein auszuschließen.

Entsprechend unterschiedlich waren die Auffassungen der Teilnehmenden zur Bedeutung/Priorität der Einsparvorgabe bei der Bewertung der diskutierten Szenarien.

Die im Abschlussbericht zu den drei Szenarien dargestellten Einsparsummen beruhen auf einer vom Beratungsunternehmen PwC durchgeführten **Haushaltsanalyse in Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungen**. Die Ableitung von Einsparbeträgen bezieht sich daher notwendigerweise überschlägig auf größere Aufgabenbereiche und nicht auf einzelne Arbeitsprozesse. Die festgestellten Digitalisierungsbedarfe blieben in der Einsparprognose gänzlich außen vor. Zum einen können die Realisierungszeiträume von Digitalisierungsprojekten auf dem jetzigen Beratungsstand nicht seriös abgeschätzt werden. Dies bedarf einer eigenen Umsetzungsplanung. Zum anderen ist davon auszugehen, dass alle Digitalisierungsprojekte im Zeitraum bis 2030 einen Investitionsbedarf darstellen, bevor Einspareffekte überhaupt eintreten können.

Da diese Unschärfe in der Ermittlung der Einsparsummen gleichermaßen für alle diskutierten Szenarien gilt, geht das begleitende Beratungsunternehmen PwC bei den dargestellten Einsparsummen von einer geeigneten Grundlage aus, um sich in einer Abwägung zwischen den Szenarien ein ausreichendes Bild über die zukünftigen finanziellen Effekte machen zu können.

Dazu gehört jedoch die Annahme, dass alle in den Szenarien beschriebenen Rahmenbedingungen auch erreicht werden können. Sofern dies in Abwägung mit anderen Zielsetzungen aus ekhn2030 nicht oder nur in Teilen realisierbar erscheint, werden die Einsparsummen entsprechend nicht erreicht werden.

Damit wird auch deutlich, dass trotz der zwangsläufigen Unsicherheiten einer Einsparprognose, weitere, über die dargestellten Einsparsummen hinausgehende substantielle Reduzierungen nur schwer möglich sein werden.

Zusammenfassend kann daher gesagt werden, dass es auf Grundlage des vorgelegten Abschlussberichts möglich ist, **„mit den Szenarien Erkenntnisse über den funktionalen und langfristigen wirtschaftlichen Nutzen eines Umbaus der Verwaltungsstrukturen und -prozesse im skizzierten Sinne zu gewinnen“**. (s. Zielsetzung der Beauftragung, S.8 Drucksache Nr. 05-3/21)

### **3. Weiteres Verfahren**

Die Arbeitsgruppe beendet ihre Arbeit mit Vorlage dieses Abschlussberichts.

Die Kirchenleitung beabsichtigt als Verfahren zur Weiterarbeit an der Verwaltungsentwicklung, die Aufgabengebiete und dazugehörigen Abläufe zwischen den Verwaltungsebenen und –einheiten ggf. auch mit externer Unterstützung näher zu analysieren und einen Beschlussvorschlag für eine zukünftige Verwaltungsorganisation zu formulieren. Als Beitrag zu dem Einsparvolumen in ekhn2030 ist dabei eine Reduktion des finanziellen Aufwands für Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungen, einschließlich der Verwaltung des ERV Frankfurt und Offenbach um mindestens 15% d.h. ca. € 5 Mio. vorgesehen (s. Zielsetzung der Beauftragung, S.8 Drucksache Nr. 05-3/21). Diese Ergebnisse sollen in 2023 erarbeitet und der Dreizehnten Kirchensynode in ihrer 5. Tagung vorgelegt werden.

# Verwaltungsentwicklung im Prozess ekhn2030

Abschlussbericht



Stand 30. September 2022

## Agenda

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
	a. Ausgangslage	5
	b. Projektauftrag der Arbeitsgruppe	9
<b>2</b>	<b>Projektorganisation</b>	<b>10</b>
	a. Projektorganisation und -gremien	11
	b. Projektvorgehen	12
<b>3</b>	<b>Darstellung der Szenarien</b>	<b>14</b>
	a. Herleitung und Rahmenbedingungen	15
	b. Szenario 0 – Optimierter Status quo	19
	c. Szenario 1 – Regionalisierung	28
	d. Szenario 2 – Spartenorganisation	35
<b>4</b>	<b>Bewertung der Szenarien</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>Anhang</b>	<b>52</b>

# Abkürzungsverzeichnis

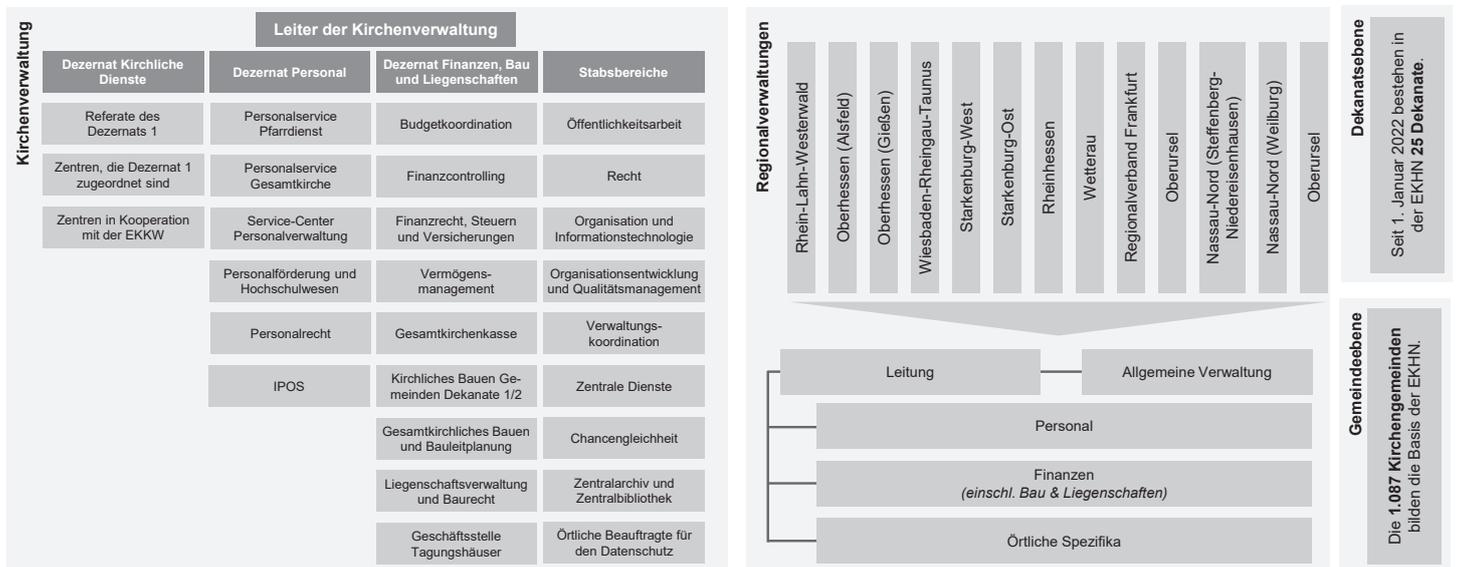
DSV	Dekanatssynodalvorstand
EKHN	Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau
ERV	Evangelischer Regionalverband Frankfurt und Offenbach
GK	Gesamtkirche
JA	Jahresabschluss
KDO	Kirchliche Dienstverordnung
KiGe	Kirchengemeinde
KV	Kirchenverwaltung
OKR	Oberkirchenrat
RV	Regionalverwaltung
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
ZGAST	Zentrale Gehaltsabrechnungsstelle



## Einleitung



# Ausgangslage – die Verwaltungsstruktur (2/2)



Verwaltungsentwicklung im Prozess ekhn2030 | Abschlussbericht PwC

Stand 30. September 2022 7

# Ausgangslage – die Verwaltungsstruktur in Zahlen

## Ergebnisse der Haushaltsanalyse

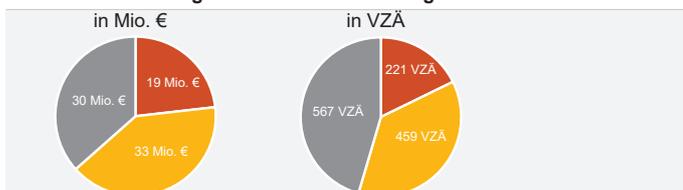
Zur Ermittlung relevanter Kennzahlen wurden Haushaltsdaten der Kirchenverwaltung und der Regionalverwaltungen analysiert. Dazu erfolgte eine Auswertung der Haushalts- und Stellenpläne.

### Gesamtkirchliche Aufwendungen und Zuweisungen 2021

Gesamtaufwendungen der gesamtkirchlichen Dienste der Kirchenverwaltung	24 Mio. €
Gesamtkirchliche Zuweisungen an Regionalverwaltungen	12 Mio. €

Um die Aufwendungen und Zuweisungen um 15 bis 30% zu reduzieren, ergibt sich entsprechend der Drucksache 04/2022 ein Einsparziel zwischen 4,8 bis 9,6 Mio. €.

### Personalaufwendungen 2021 nach Verwaltungsebenen



Farblgende: Kirchenverwaltung – RVen & ERV – Sekretariate und Verwaltungsfachkräfte der Dek. und KiGe

### Personalaufwendungen 2021 nach Aufgabenbereichen



Farblgende: Kirchenverwaltung – Regionalverwaltungen (exkl. ERV) – ERV Frankfurt und Offenbach

Verwaltungsentwicklung im Prozess ekhn2030 | Abschlussbericht PwC

Stand 30. September 2022 8

# Projektauftrag der Arbeitsgruppe mit Unterstützung durch PwC

## Auftragsklärung der

### Arbeitsgruppe

Zur Bearbeitung des Querschnittsthemas „Verwaltungsentwicklung“ wurde eine Arbeitsgruppe zusammengestellt, deren Aufgabe es ist, alternative Szenarien für die Verwaltung 2030 zu entwickeln und nach objektiven Kriterien zu bewerten. Diese Szenarien sollen den Gremien und insbesondere der Kirchensynode Handlungsoptionen hin zu einer zukunftsfähigen Verwaltung aufzeigen.

- Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungen sind zentraler Diskussionsgegenstand. Gleichwohl erfolgt eine ganzheitliche Betrachtung des Verwaltungshandelns entlang des gesamten Verwaltungsprozesses.
- Der Verwaltungsprozess wird nicht in seinen Einzelprozessen abgebildet, sondern entlang der Strukturen und Themenkomplexe untersucht.

## Projektauftrag



**„Das Ziel ist die Entwicklung alternativer Szenarien für die Verwaltung 2030, die der Synode als Beschlussvorschläge vorgelegt werden können.“**

## Rolle von PwC

Die Beratungsfirma PricewaterhouseCoopers wurde beauftragt, die Arbeitsgruppe bei der Szenarioentwicklung folgendermaßen zu begleiten:

- **Methodisch:** Anleitung zur Entwicklung von Lösungsansätzen zu zukünftigen Aufgabenzuschnitten, Verfahrensweisen und Organisationsmodellen im Rahmen von sieben Workshops. Dazu methodische und inhaltliche Vorbereitung der Workshops, Bereitstellung unterstützender Materialien und schriftliche Ergebnissicherung.
- **Fachlich:** Bereitstellung und Aufbereitung der benötigten Datenbasis, Klärung von Fachfragen und Vernetzung mit Gesamtstrategieprozess.
- **Ergebnisdokumentation** der einzelnen Arbeitsschritte einschl. einer unabhängigen Szenariobewertung nach objektiven, vorabgestimmten Kriterien.



## Projektorganisation

# Projektorganisation und -gremien

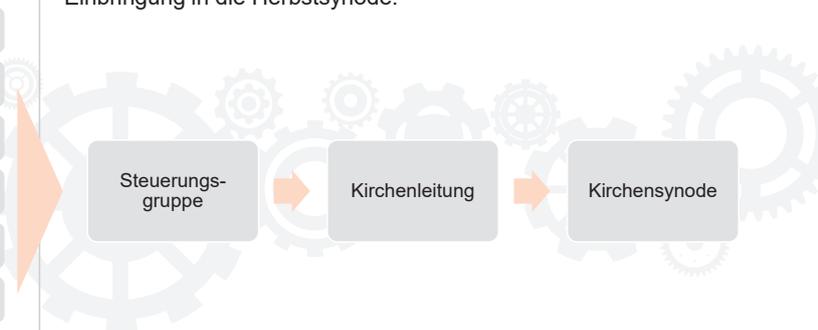
## Zusammensetzung der Arbeitsgruppe

Die Arbeitsgruppe setzt sich aus 13 haupt- und ehrenamtlichen Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Verwaltungsebenen zusammen:

A. Brandau Verwaltungsfachkraft	M. Müller (O-VK) Kirchenverwaltung
OKR J. Böhm (P) Dezernent für Personal	T. Speck Verwaltungsleiter ERV
Dr. M. Fedler-Raupp Dekan	OKR H. T. Striegler (L-KV) Leiter der Kirchenverwaltung
A. Kaplan (Digitalisierung) Kirchenverwaltung	J. Sylla Gemeindepfarrer
OKR L. Karrock (O-VK) Kirchenverwaltung	J. Trintz Vorstand Regionalverwaltung
OKR T. Keller (O-VK) Kirchenverwaltung	P. Vollrath-Kühne DSV-Vorsitzender
Dr. G. Larbig Leitung Regionalverwaltungen	

## Einbringung in den Gesamtprozess ekhn2030

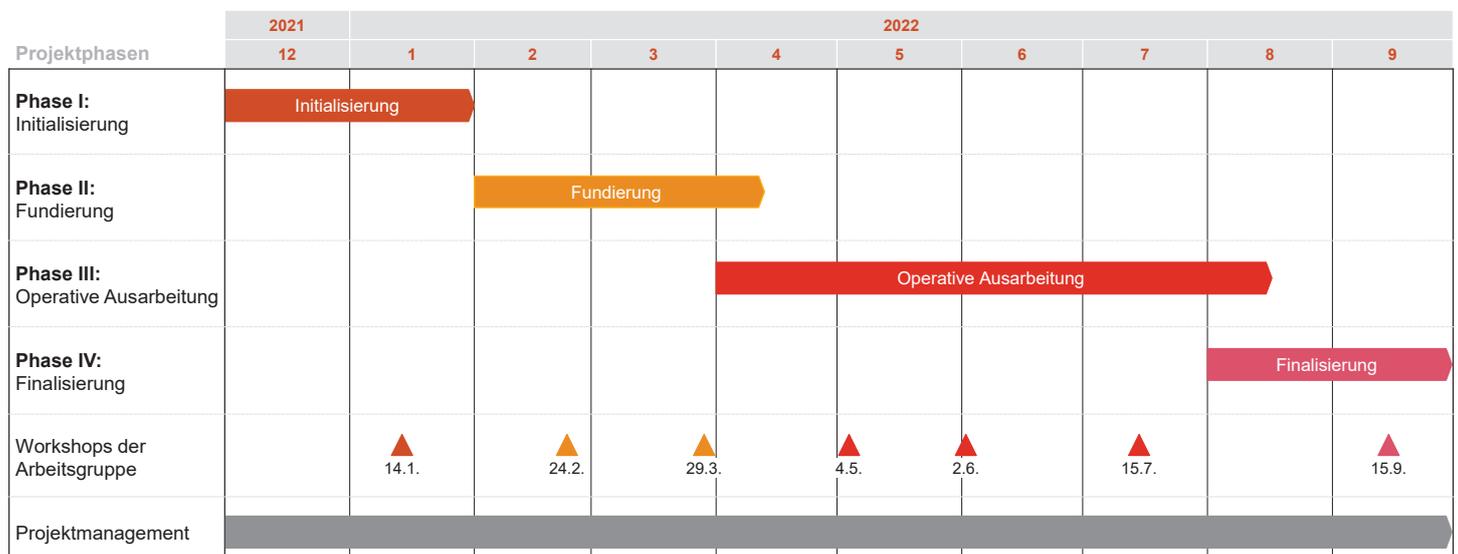
Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe werden in Form des vorliegenden Abschlussberichts der Steuerungsgruppe vorgelegt. Nach Verabschiedung des Berichts in der Kirchenleitung erfolgt die finale Einbringung in die Herbstsynode.



Teil des 1. konstituierenden Workshops war zudem OKR W. Heine, ehem. Dezernent für Organisation, Bau und Liegenschaften.  
Verwaltungsentwicklung im Prozess ekhn2030 | Abschlussbericht  
PwC

Stand 30. September 2022  
11

# Projektzeitplan



Verwaltungsentwicklung im Prozess ekhn2030 | Abschlussbericht  
PwC

Stand 30. September 2022  
12

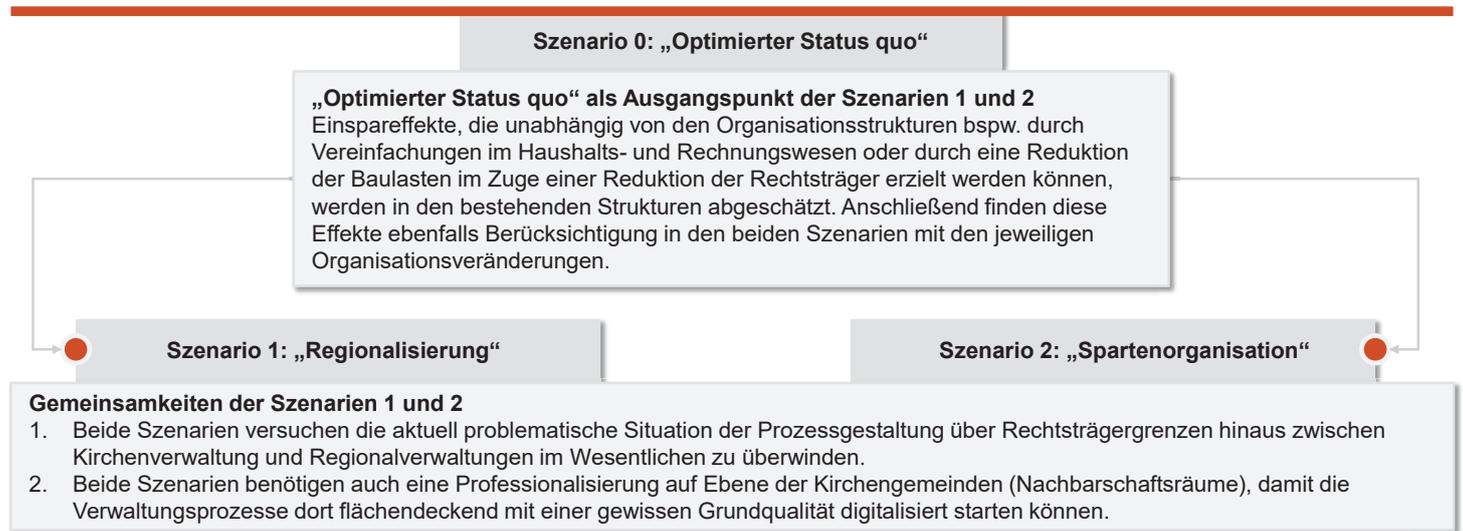
# Übersicht zu den Ergebnissen der Workshops



# 3

## Darstellung der Szenarien

## Der „optimierte Status quo“ bildet den Ausgangspunkt für die Szenarien, die sich den gleichen Rahmenbedingungen gegenübersehen.

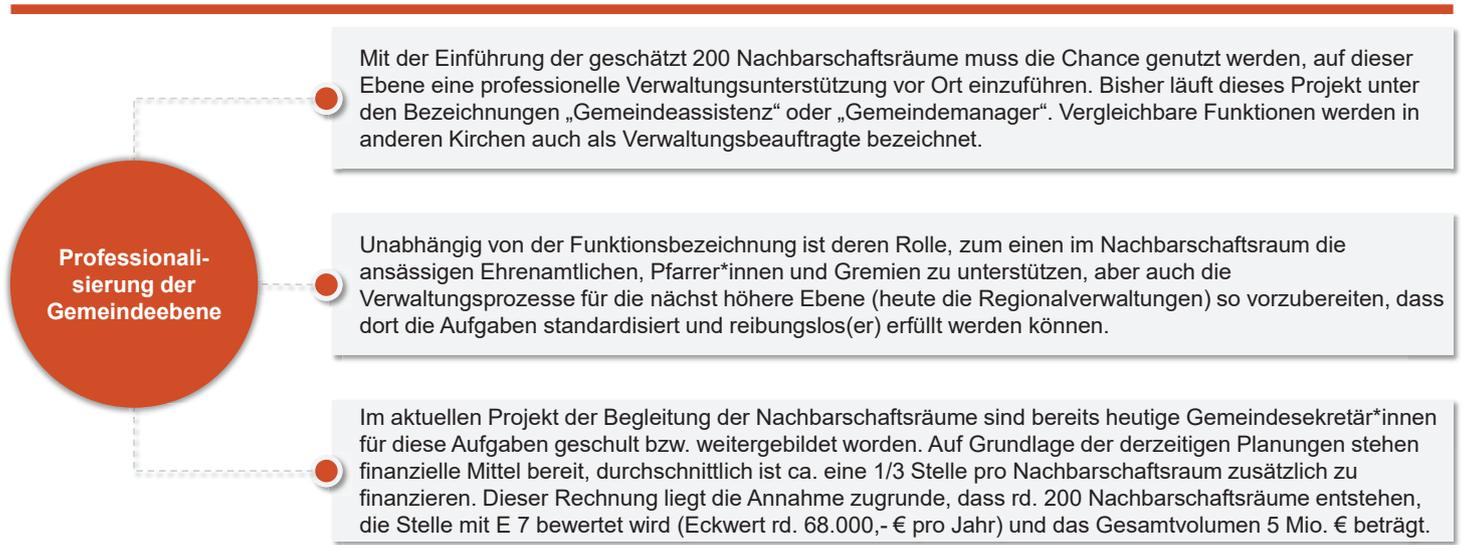


## Grundsätzlich ist die Berechnung der Einsparpotenziale in allen Szenarien auf gleicher Weise erfolgt.

Alle wesentlichen Organisationsveränderungen wurden mit einem Einsparziel von 20% berechnet, sofern sie in ihrer Umsetzbarkeit als realistisch eingeschätzt wurden. Warum ist dieses Ziel angesetzt worden und welche Voraussetzung braucht es für deren Realisierung?

1. **Deckung der Transformationskosten:** Eine grundlegende Organisationsveränderung inklusive Rechtsformänderung und Verschiebung von Stellen und mittelfristig Personal ist nur dann sinnvoll, wenn das Einsparziel entsprechend hoch ist. Ansonsten übersteigen die Transformationskosten die Einspareffekte.
2. **Realisierung durch Ablaufoptimierung:** Das Einsparziel ist grundsätzlich auf Grund der aktuell heterogenen und nicht standardisierten Prozesse realistisch. Da auch die Veränderungen der Aufbauorganisationen in beiden Szenarien maßgeblich auf die Prozesse Auswirkungen haben, wird dieses Ziel hier angesetzt.
3. **Notwendigkeit aufgrund des Fachkräftemangels:** Dieses Einsparziel ist notwendigerweise zu erzielen, da der Fachkräftemangel in Zukunft die vollständige Besetzung der heutigen Stellen unwahrscheinlich erscheinen lässt.
4. **Erfordernis einer konsequenten Umsetzung:** Dieses Einsparziel wird jedoch nur zu erzielen sein, wenn die notwendigen Rahmenbedingungen eingehalten werden und die Veränderungen vollständig und ausnahmslos durchgeführt werden. Jede Ausnahme oder Freiwilligkeit in der Prozessgestaltung wird dieses Einsparziel verringern. Sofern die bisherige Tradition der Ausnahmeregelungen und individuellen Regelungen in der EKHN fortgesetzt wird, schmilzt das Einsparziel schnell auf 5 bis 10%. Dies ist zumindest die Erfahrung aus anderen Veränderungsprojekten in der öffentlichen Verwaltung.

# Die Professionalisierung von Verwaltungsprozessen soll durch die Unterstützung der Kirchengemeinden vor Ort unabhängig von den Szenarien erfolgen.



# Die Bemessung der Einsparpotenziale erfolgt auf Basis der Haushaltsanalyse und wird einer Einschätzung durch PwC gegenübergestellt.

## Bemessung der Einsparpotenziale für die Aufgaben der Kirchen- und der Regionalverwaltungen

- Grundlage für die Bemessung der Einsparpotenziale bilden die Haushaltsanalyse sowie die Stellenbemessung für die Regionalverwaltungen. Die Personalaufwendungen konnten für die Kirchenverwaltung der Haushaltsanalyse aufgaben- bzw. referatsscharf entnommen werden. Für die Regionalverwaltungen war dies nur auf Ebene der großen Aufgabenbereiche (allg. Verwaltungsaufgaben, Personal, Finanzen sowie Bauen und Liegenschaften) möglich. Um die Personalaufwendungen auch auf Ebene der Aufgaben abschätzen zu können, konnte die Stellenbemessung für die Regionalverwaltung hinzugezogen werden. Nach Zuordnung der Prozesse und Stellenanteile zu den Aufgaben des Aufgabenkatalogs konnten so auch anteilig und aggregiert die Personalaufwendungen abgeschätzt werden.

**!** Aus Sicht von PwC sind folgende Punkte unbedingt zu beachten:

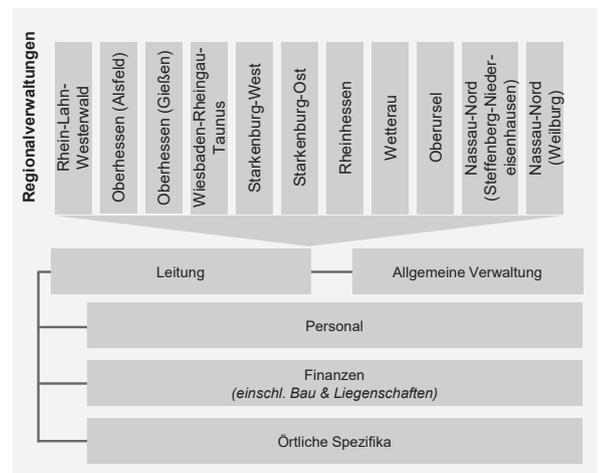
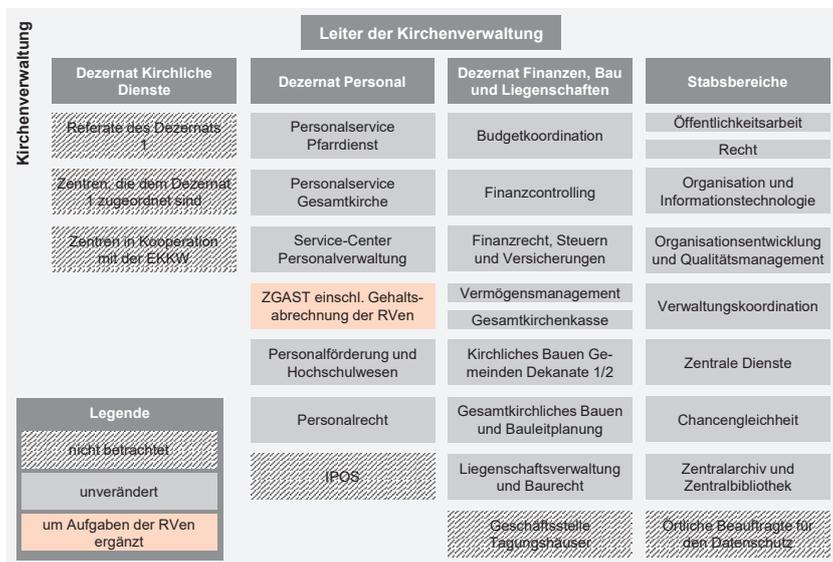
- Alle vorliegenden Ergebnisse sind Ergebnisse einer Bewertung auf strategischer Ebene und sind auf Grundlage von Überschlagsrechnungen entstanden.
- In keinem Szenario wird eine echte Personalbedarfsbestimmung oder ähnliches vorgenommen. Auch können Prozessoptimierungen in ihrer Höhe nicht gerechnet werden, da dies ein tiefes Einsteigen in die einzelnen Prozesse erfordern würde. Deshalb ist es wichtig, im Rahmen dieses Projektes eine grundlegende Realisierungseinschätzung zu treffen.
- Nach der Festlegung auf ein Szenario durch die Synode ist ein umfassendes Umsetzungs- und Realisierungsprojekt anzustoßen. Dieses umfasst auch die exakte Modellierung neuer Soll-Prozesse und in diesem Zusammenhang auch eine vollkommen neue Personalbedarfsermittlung.

**i** Aufgrund seiner Sonderstrukturen und der fortgeschrittenen Regionalisierung seiner Aufgaben (Immobilienverwaltung, ZGAST) ist der ERV bei den folgenden Betrachtungen nicht berücksichtigt. Entsprechende Einsparvorgaben müssten für den ERV getroffen werden, sodass die Einsparsummen zusätzlich steigen würden.

# Szenario 0 – „Optimierter Status quo“

## Szenario 0

Szenario 0: Die bestehenden Organisationsstrukturen bleiben weitgehend erhalten.



# Das Szenario 0 „Optimierter Status quo“ beinhaltet Optimierungsvorschläge, die in allen drei Szenarien – allerdings ohne Veränderungen in den Verwaltungsstrukturen – angewandt werden können.

## Grundlagen des Szenario 0 „Optimierter Status quo“

- Im Szenario 0 werden die grundlegenden Verwaltungs- sowie die Rechtsträgerstrukturen unverändert gelassen. Die Kirchenverwaltung sowie die eigenständigen Regionalverwaltungen bleiben in ihren Strukturen unverändert bestehen.
- Es werden auf lange Sicht keine Beschäftigten an neue Standorte versetzt oder müssen sich in neue Strukturen einfinden. Auch im Zuge einer organisatorischen Zentralisierung der zur Gehaltsabrechnung vorbereitenden Prozesse mit der ZGAST ergeben sich aufgrund des bestehenden Digitalisierungsgrades und der damit zusammenhängenden Home-Office Möglichkeit keine Verlagerungen von Arbeitsplätzen.
- Die Einspareffekte werden insbesondere durch
  - Vereinfachungen im Rechnungswesen (Haushaltsführung und –aufstellung, Optimierung E/A-Rechnungen),
  - eine noch stärkere Zentralisierung in der Gehaltsabrechnung sowie
  - eine Reduktion der Baulast und damit einer Entlastung der Immobilienverwaltung erreicht.
- Ein dringend erforderlicher höherer Digitalisierungsgrad in den Verwaltungsabläufen wird festgestellt, jedoch wird dieser Effekt nicht als Einsparpotenzial gerechnet, da dieser erst sehr langfristig eintritt. Im ersten Schritt stellt Digitalisierung eher eine Investition dar.

## Optimierungsvorschläge im Personalbereich (1/2)

### Reduktion der Pfarrstellen

- Personalaufwand für die Personalverwaltung des Pfarrdienstes in der KV: ca. 0,3 Mio. €.
- Die EKHN prognostiziert einen Rückgang der Pfarrstellen von derzeit 1.450 auf 950 Stellen bis 2030.
- Im Personalservice Pfarrdienst der KV entfallen derzeit 3 VZÄ auf die Personalverwaltung der Pfarrstellen. Bei einer Reduktion dieser um ein Drittel kann eine entsprechende Reduktion des Personalaufwandes ab 2030 angenommen werden.
- **Einsparpotenzial durch Reduktion der Pfarrstellen: 0,1 Mio. €**

### Reduktion der Personalverwaltung Gemeindegemeinschaften

- Ein Großteil der Gemeindegemeinschaften haben einen Stellenumfang von wenigen Wochenstunden. Im Zuge der Bildung von Nachbarschaftsräumen ist damit zu rechnen, dass es zu einer Zusammenlegung von Stellenanteilen und damit zu einer Reduktion in der Anzahl der durch die RVen zu verwaltenden Personalfälle kommt.
- Eine quantitative Abschätzung des damit einhergehenden Einsparpotenzials ist nicht möglich, sollte allerdings perspektivisch betrachtet werden.

### Zentralisierung der Gehaltsabrechnung

- Personalaufwand in den RVen für Gehaltsabrechnung: ca. 2,5 Mio. €.
- Annahme zur Zusammenführung: Durch eine Zusammenführung der eigentlichen Lohn- und Gehaltsabrechnung vorgelagerten Prozesse mit der eigentlichen Lohn- und Gehaltsabrechnung in der eigenen ZGAST kann ein Einsparpotenzial von 20% angenommen werden. Das Einsparpotenzial bezieht sich dabei sowohl auf die derzeit dezentralen Aufgaben der Gehaltsabrechnung als auch die eigentliche Lohn- und Gehaltsabrechnung in der ZGAST.
- **Einsparpotenzial durch Zusammenführung: 0,5 Mio. €**

#### Optional

Ein mögliches Outsourcing der ZGAST und Gehaltsabrechnung kann durch eine Zusammenführung sowie durch Anpassungen im Arbeits- und Tarifrecht an den TVöD begünstigt werden.

# Optimierungsvorschläge im Personalbereich (2/2)

## Anpassungen der KDO an den TVöD

- Mit der Kirchlichen Dienstvertragsordnung (KDO) verfügt die EKHN über ein eigenes Tarif- und Dienstrecht. Neben der Arbeit der arbeitsdienstrechtlichen Kommissionen bedeutet dies eine Vielzahl an Singulärlösungen in verschiedenen Bereichen. So bedarf es eines eigenen IT-Programms zur technischen Unterstützung der Personalverwaltung. Gleichzeitig erfordert eine Anstellung im Personalbereich häufig eine zusätzliche kirchlich-tarifrrechtliche Ausbildung und damit einhergehend Mehraufwand und Bindung von Leitungskapazitäten bei der Personalgewinnung in einem Bereich, der bereits vom Fachkräftemangel betroffen ist. Zwar liegt die Eingruppierung in vielen Bereichen bereits nahe am Niveau des TVöD, dennoch liegen die Gehälter insbesondere in den Bereichen oberhalb des TVöD, bei denen eine kommunale Refinanzierung auf Basis individueller Verhandlungen erfolgt.
- Die Vorteile einer Anpassung der KDO an den TVöD können zwar nicht monetär ausgewiesen werden, sollten dennoch qualitativ hervorgehoben werden:
  - Reduzierter Verhandlungsaufwand der arbeits- und dienstrechtlichen Kommissionen aufgrund standardisierter und wettbewerbseinheitlicher Gehaltsvorgaben.
  - Reduzierter Arbeitsaufwand in der Personalsachbearbeitung der RVen durch den Wegfall von Sonderlösungen wie der Bearbeitung des Familienbudgets.
  - Kostengünstigere und etablierte marktfähige IT-Lösungen.
  - Erweiterung des Bewerberpools auf das kommunale Umfeld für arbeits- und dienstrechtliche Angelegenheiten.
  - Erleichterte Aushandlung von Refinanzierungsanteilen mit öffentlichen Trägern aufgrund der Angleichung von Gehältern.
  - Erleichterte und kostengünstigere Auslagerung der Stellenbewertung auf externe Dienstleister.

# Optimierungsvorschläge im Finanzbereich

## Haushaltsplanung

- Personalaufwand in den RVen für die Haushaltsplanung: ca. 0,9 Mio. €.
- Annahme zur Vereinfachung: 20% der KiGe erreichen eine kritische Größe, die eine jährliche Haushaltsplanung bedingen. Die restlichen 80% bleiben unterhalb dieser Marke, sodass eine Haushaltsplanung in dreijährigem Turnus ausreichend ist.
- **Einsparpotenzial durch Vereinfachung: 0,4 Mio. €**
- Annahme zur Reduktion der Rechtsträger: Sofern durch die Bildung von 200 Nachbarschaftsräumen bis 2030 die Anzahl der zu erstellenden Haushalte durch Zusammenführung in vergleichbarem Maße reduziert wird, kann von einem Einsparpotenzial von 25% ausgegangen werden. (\*)
- **Einsparpotenzial durch Vereinfachung und Fusion: 0,5 Mio. €**

### Rahmenbedingungen für Vereinfachungen in HH-Planung und JA-Erstellung

- Haushaltsplanung und Bilanzierung wird tatsächlich nur im 3-Jahresrhythmus erstellt. Unterjährig auf Basis Reporting.
- Nachbarschaftsräume stellen eigene Rechtspersönlichkeiten dar. Erstellung des Haushaltsplanungs- und Rechnungswesen erfolgt auf Ebene der Nachbarschaftsräume und wird auch in dortigen Gremien diskutiert (nicht Einzelgemeinden).
- Grenzen für Nachtragshaushalt muss großzügig gewählt werden.
- Für 80% erfolgt die Planung und die Bilanzerstellung alle drei Jahre (GuV jährlich).

## Jahresabschlusserstellung

- Personalaufwand in den RVen für die Jahresabschlusserstellung: ca. 2,2 Mio. €.
- Annahme zur Vereinfachung: Die Bilanz und ihre Anlagen kann in einem dreijährigen Turnus erstellt werden, weshalb der Aufwand nur alle drei Jahre anfällt (dann jedoch in einzelnen Bilanzierungsbereichen, wie Anlagen, erhöht im Vergleich zu einem jährlichen Turnus). Die GuV wird weiterhin jährlich aufgestellt (keine Reduktion).
- **Einsparpotenzial durch Vereinfachung: 0,5 Mio. €**
- Annahme zur Reduktion der Rechtsträger: Sofern durch die Bildung von 200 Nachbarschaftsräumen bis 2030 die Anzahl der zu erstellenden Haushalte durch Zusammenführung in vergleichbarem Maße reduziert wird, kann von einem Einsparpotenzial von 25% ausgegangen werden. (\*)
- **Einsparpotenzial durch Vereinfachung und Fusion: 0,9 Mio. €**
- Hinzu kommt ein möglicher zusätzlicher, einmaliger Einspareffekt durch die vorgeschlagenen Vereinfachungen seitens des RPA zum Abbau des Rückstandes vergangener Jahresabschlüsse.

# Optimierungsvorschläge im Finanzbereich sowie im Bau- und Liegenschaftsbereich

## Optimierung der E/A-Rechnung

- Personalaufwand in den RVen für Personaleinstellung und für das Buchen von Anordnungen: ca. 5,4 Mio. €.
- Annahme zu Prozessoptimierungen: Durch Prozessoptimierungen in der E/A-Rechnungsbearbeitung (u.a. Optimierung Scan-Prozess), ausgehend von der Gemeindeebene, kann der Aufwand in den RVen reduziert werden. Aufgrund der Professionalisierung der Gemeindeebene als kritische Rahmenbedingung wurde ein Einsparpotenzial von 10% angenommen.
- **Einsparpotenzial durch Vereinfachung und Fusion: 0,6 Mio. €**

## Weitere Optimierungspotenziale

- Es ergeben sich im Finanzbereich weitere Automatisierungschancen, z.B. durch ein Fakturierungsmodul, eine zentrale, automatisierte Zinsverbuchung sowie eine Optimierung des Scan-Prozesses.
- Kein Einsparpotenzial angesetzt.

## Reduktion der Baulast

- Personalaufwand in der KV für kirchliches Bauwesen sowie in den RVen für Bau- und Liegenschaftsverwaltung: ca. 2,8 Mio. €.
- Annahme zum qualitativen Konzentrationsprozess: „Der Gebäudebedarfs- und -entwicklungsplan ist mit der Maßgabe zu erstellen, dass die gesamtkirchlich mit zu finanzierenden Baulasten mindestens um 20% reduziert werden.“ Eine Reduktion des Gebäudebestands wirkt sich dabei insbesondere auf die Anzahl der Pfarrhäuser, Gemeindehäuser sowie Gebäude für Kindertagesstätten aus. Aufgrund der derzeitigen Überlastung der Kirchenarchitekt\*innen wurde eine damit einhergehende Reduktion des Personalaufwandes in der Bauverwaltung um 10% angenommen. Hinzu kommen weitere Einspareffekte in der Bauunterhaltung.
- **Einsparpotenzial durch Konzentration: 0,2 Mio. €**

# Abgleich der Einsparsumme mit der Einsparvorgabe

Personalbereich	
Reduktion der Pfarrstellen	0,1 Mio. €
Zentralisierung der Gehaltsabrechnung	0,5 Mio. €
Finanzbereich	
Haushaltsplanung	0,5 Mio. €
Jahresabschlusserstellung	0,9 Mio. €
Optimierung der E/A-Rechnung	0,6 Mio. €
Bau & Liegenschaften	
Reduktion der Baulast	0,2 Mio. €
<b>Einsparpotenzial in Summe</b>	<b>2,8 Mio. €</b>
<b>Differenz zur minimalen Einsparvorgabe (4,8 Mio. €)</b>	<b>- 2,0 Mio. €</b>

Unter Beibehaltung der derzeitigen Strukturen können in den wesentlichen Aufgabenbereichen aufgrund von Zusammenführung, Vereinfachung und Konzentration ca. 2,8 Mio. € Personalaufwendungen eingespart werden. Hinzu können weitere positive Effekte durch die Anpassung der KDO an den TVöD sowie durch Automatisierungspotenziale im Finanzbereich kommen (noch nicht angesetzt). Eine merkliche Steigerung der Einsparpotenziale bedarf nach Einschätzung von PwC zusätzliche strukturelle Änderungen (vgl. Szenario 1 oder 2).\*

\* Die Effekte einer weiteren Konzentration von Regionalverwaltungsstandorten wurden nicht betrachtet.

# Die Beibehaltung der Verwaltungsstrukturen hat aus Sicht von PwC verschiedene Vor- und Nachteile.

## Vorteile

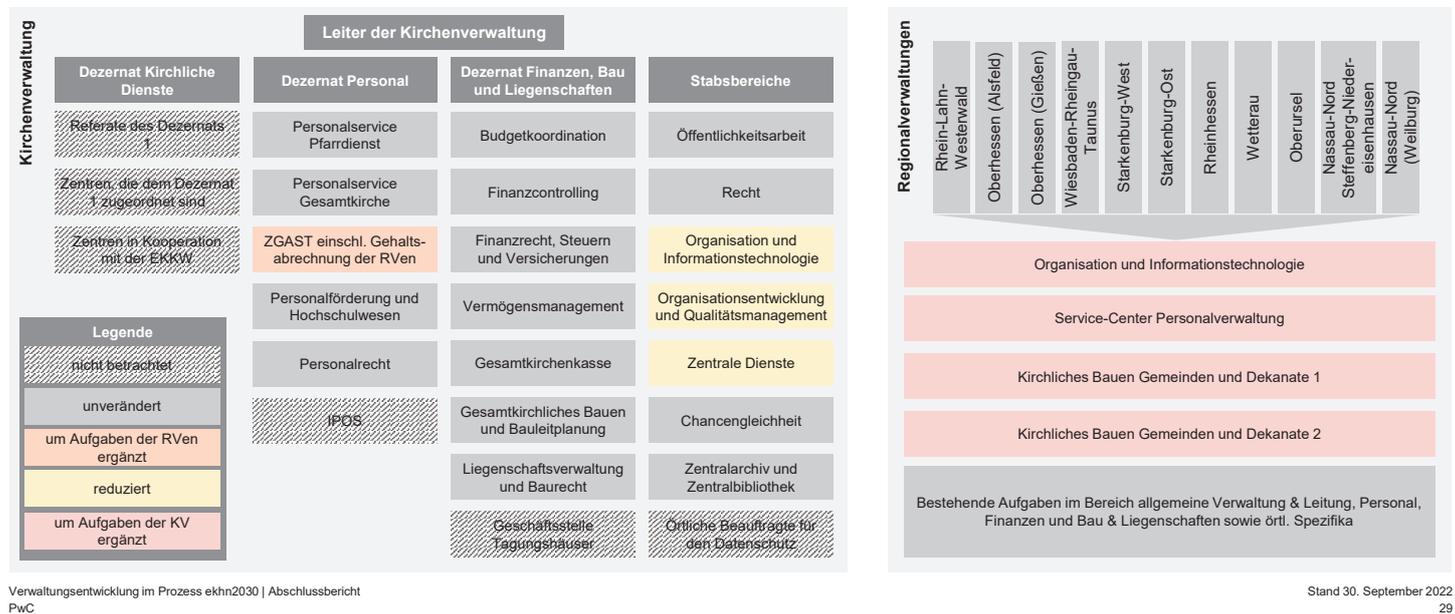
- Die Fortführung der Verwaltungsstrukturen hat die geringsten Transformationskosten zur Folge, da die Strukturen unverändert bleiben.
- Die Philosophie der EKHN als stark dezentral organisierte Kirche spiegelt sich durch die Beibehaltung der Eigenständigkeiten der Regionalverwaltungen als eigene Rechtsträger auf der Verwaltungsseite wider.
- Es können auch in diesen Verwaltungsstrukturen wesentliche Einsparpotenziale realisiert werden, wenn auch der Zielkorridor nicht zu erreichen ist.
- Die Fortführung der Verwaltungsstrukturen erfährt höchstwahrscheinlich eine höhere Akzeptanz in der Fläche als eine Spartenorganisation.

## Nachteile

- Die offensichtlichen Abstimmungs- und Einigungsprobleme zwischen den selbstständigen Rechtsträgern der Kirchenverwaltung einerseits und den Regionalverwaltungen andererseits bleiben erhalten.
- Die Umsetzung der vorgeschlagenen Optimierungsvorschläge, die die Verwaltungsabläufe effizienter gestalten sollen, können nur umgesetzt werden, wenn entweder eine kirchengesetzliche Grundlage geschaffen wird oder die Akteure sich auf freiwilliger Basis darauf verständigen. Dies war aber bisher genau nicht der Fall.
- Die von der Kirchenverwaltung geschilderten Abstimmungs- und Durchsetzungsprobleme bleiben bestehen wenn die beteiligten Akteure nicht ihre Zusammenarbeit auf eine grundlegend neue Basis stellen.
- Die Einsparvorgabe wird auf Basis der bestehenden Vorschläge nicht erreicht.

## Szenario 1 – „Regionalisierung“

# Szenario 1: Konsequente Regionalisierung der Verwaltungstätigkeiten auf Ebene der Regionalverwaltungen.



## Das Szenario 1 „Regionalisierung“ basiert auf dem Gedanken, Prozesse zu verkürzen und die Regionalverwaltungen als kleine, flexible Einheiten eigenverantwortlich agieren zu lassen.

### Grundlagen des Szenario 1 „Regionalisierung“

- Im Szenario 1 werden die bestehenden Rechtsträgerstrukturen unverändert gelassen.
- Die Kirchenverwaltung gibt Befugnisse und Genehmigungsvorbehalte im größeren Umfang ab. Dies hat auch zur Folge, dass die Verantwortung für das Verwaltungshandeln im Wesentlichen bei den Regionalverwaltungen liegt und nicht mehr bei der Kirchenverwaltung.
- Die im Szenario 0 beschriebenen Vereinfachungen im Rechnungswesen etc. werden auch in diesem Szenario umgesetzt bzw. sind notwendig, um das geforderte Einsparvolumen zu erreichen. Darüber hinaus werden die Einspareffekte insbesondere durch
  - die nicht mehr erforderliche zentrale Steuerung und Koordinierung der Regionalverwaltungen und deren Verwaltungshandeln,
  - die Verkürzung der Verwaltungsprozesse, so dass im Wesentlichen nur noch die Kirchengemeinden und die Regionalverwaltungen involviert sind, sowie
  - eine dadurch größere Flexibilität der Regionalverwaltungen in ihrem Verwaltungshandeln (höhere Passgenauigkeit des Handelns auf die Kirchengemeinden)
 erreicht.
- Ein dringend erforderlicher höherer Digitalisierungsgrad in den Verwaltungsabläufen wird festgestellt, jedoch wird dieser Effekt nicht als Einsparpotenzial erfasst, da dieser erst sehr langfristig eintritt. Im ersten Schritt stellt Digitalisierung eher eine Investition dar.

# Weitere Optimierungsvorschläge im Regionalisierungsszenario

## Wegfall der Verwaltungskoordination

- Sofern im Rahmen einer Regionalisierung der Verwaltungsstrukturen die Optimierung der Verwaltungsabläufe und die Vereinheitlichung der Prozessdokumentation individuell in den Regionalverwaltungen wahrgenommen wird, entfällt das Referat Verwaltungskoordination.
- **Einsparpotenzial: 0,2 Mio. €**

## Reduktion von Org.-entw. und Qualitätsmanagement.

- Aufgrund der verstärkten Eigenständigkeit und Verantwortungen der Regionalverwaltungen reduziert sich der koordinierende und qualitätssichernde Anteil in der Kirchenverwaltung. Das Einsparpotenzial beträgt allerdings weniger als 0,1 Mio. €.

## Reduktion der Zentralen Dienste der KV

- Personalaufwand für Zentrale Dienste in der KV: ca. 2 Mio. €.
- Sofern eine Reduktion der Personalausstattung in der Kirchenverwaltung entsprechend der Vorschläge zur Regionalisierung erfolgt, reduziert sich der Aufgabenumfang der Zentralen Dienste proportional.
- **Einsparpotenzial: 0,1 Mio. €**

## Verlagerung des wesentlichen IT-Tagesgeschäfts in die RVen

- Es verbleibt lediglich die KV-interne IT-Administration sowie ein Teil für die IT-Gesamtkoordination in der KV.

*Hinweis*  
Aufgrund des grundsätzlichen Personalbedarfs in diesem Bereich kann von keinem zusätzlichen (personellen) Einsparpotenzial ausgegangen werden.

## Dezentralisierung des Service-Center Personalverwaltung

- Personalaufwand für die Personalverwaltung in der KV: ca. 1,2 Mio. €.
- Bei einem Einsparpotenzial von 20% sowie einem Verbleib eines Kleinstanteils von 10% in der KV zur Genehmigung von Einstellungen in definierten Spezialfällen verteilen sich 12 VZÄ auf die 9 RVen. Die Verantwortung für die gesamtkirchlichen Stellen erfolgt dann nach Ortsprinzip.
- **Einsparpotenzial: 0,2 Mio. €**

## Reduktion des Personalservice Gesamtkirche

- Sofern eine Reduktion der Personalausstattung in der Kirchenverwaltung entsprechend der Vorschläge zur Regionalisierung erfolgt, reduziert sich der Aufgabenumfang des Personalservice proportional. Das Einsparpotenzial beträgt allerdings weniger als 0,1 Mio. €.

## Dezentrale Zuordnung des Referats Kirchl. Bauen der Gemeinden & Dekanate

- Bei einer Ausstattung von einem/r Kirchenarchitekt\*in je RV zur Kontrolle der externen Architekt\*innen und Ausschreibungen bilden die 16 eingesparten Stellen die Budgetobergrenze für die Vergabe an externe Architekt\*innen. Es gilt zu prüfen, inwiefern eine solche regionalisierte Stellenbesetzung in Kombination mit dem beschriebenen Vergabebudget den Herausforderungen in der Instandhaltung und Sanierung entgegen wirken kann.

Verwaltungsentwicklung im Prozess ekhn2030 | Abschlussbericht  
PwC

Stand 30. September 2022  
31

# Beurteilung zum Bereich IT

## Wesentliche Aufgabenblöcke zur IT in KV (vereinfacht):

1. Bereitstellung der IT-Infrastruktur (SST zu ECKD) und IT-Administration, EDV-Arbeitsplatzsupport (nur KV)
2. Unterhaltung von Rahmenverträgen mit verschiedenen Hard- und Softwarelieferanten, Beschaffung, Einführung und Unterstützung bei der Anwendung von Soft- und Hardware
3. IT-Anwendungsbetreuung
4. Einschätzungen zum Datenschutz und der IT-Sicherheit sowie Berücksichtigung rechtlicher Vorgaben

*Hinweis: jeweils gesamtkirchlich (GK) oder nur für Kirchenverwaltung (KV)*

## Grundsätzliche Annahmen, aufgrund von Tendenzen im öffentlich-privatwirtschaftlichen Umfeld die Einschätzung zugrunde liegen:

- Wirtschaftlichkeit von einheitlichen Softwaresystemen (Plattformen) für Hauptanwendungen (insbes. Finanzen, Personal, Meldewesen, DMS)
- Spezieller und ausdifferenzierter Kompetenzbedarf im IT-Bereich mit besonderer Herausforderung in Personalbeschaffung und -bindung

Eine einfache Aufteilung der Aufgaben und Ressourcen auf alle 9 Regionalverwaltungen würde entweder zu einer nicht tragfähigen Stellenatomisierung (Nichtwahrnehmung der Aufgaben) oder zu einer Vervielfachung des Ressourcenbedarfes führen. Deshalb ist nur ein **komplementär-kooperativer Ansatz denkbar** (z.B. mit Aufteilung der Hauptanwendungen auf RVen) in ein oder wenigen IT-Kompetenzzentren.

### Chancen:

Heranführung der Anwendungsbetreuung (Bündelung an bestehende Fachmitarbeitende) und stärkere IT-Administration für die Anwender

### Herausforderungen:

- Erhöhung des Abstimmungs-, Reglungs- und Organisationsaufwandes („Verbund“ gleichberechtigter Vertragspartner bedarf jeweils Kostenteilung und Vertrag); Gefahr der Mehrkosten aufgrund unterschiedlicher Hauptssoftwaresysteme
- Schnittstellen zwischen IT-Kompetenzzentren (organisatorisch, in Fachanwendungen)
- IT-Infrastruktur kann nur zentral erfolgen
- Spezielle Kompetenzen fehlen
- Hauptanwendungen müssen parallel in KV oder für diese mitbetreut werden

**Fazit:** PwC geht in Summe bei einer dezentralen Aufstellung vor Ort von einem erhöhten Personalbedarf aus, insoweit alle Aufgaben wahrgenommen werden sollen. Die Höhe ist jedoch kaum zu beurteilen. In Folge wird eine Veränderung von 0 VZÄ angesetzt. Was aus Sicht PwC denkbar wäre, ist eine stärkere virtuelle Zusammenbindung der z.T. bereits verteilten IT-Kräfte.

## Abgleich der Einsparsumme mit der Einsparvorgabe

<b>Allg. Verwaltungs-, Leitungs- und IT-Aufgaben</b>	
Wegfall der Verwaltungskoordination	0,2 Mio. €
Reduktion der Zentralen Dienste der KV	0,1 Mio. €
<b>Personalsbereich</b>	
Reduktion der Pfarrstellen	0,1 Mio. €
Zentralisierung der Gehaltsabrechnung	0,5 Mio. €
Dezentralisierung des Service-Center Personalverwaltung	0,2 Mio. €
<b>Finanzbereich</b>	
Haushaltsplanung	0,5 Mio. €
Jahresabschlusserstellung	0,9 Mio. €
Optimierung der E/A-Rechnung	0,6 Mio. €
<b>Bau &amp; Liegenschaften</b>	
Reduktion der Baulast	0,2 Mio. €
<b>Einsparpotenzial in Summe</b>	<b>3,3 Mio. €</b>
<b>Differenz zur minimalen Einsparvorgabe (4,8 Mio. €)</b>	<b>- 1,5 Mio. €</b>

**Eine Regionalisierung der Strukturen kann in den wesentlichen Aufgabenbereichen aufgrund der Verkürzung der Verwaltungsprozesse und dem Abbau von Koordinationsaufwand in der Kirchenverwaltung zu Einspareffekten i.H.v. ca. 3,3 Mio. € Personalaufwendungen führen.** Hinzu können allerdings weitere positive Effekte wie die beschriebene Anpassung der KDO an den TVöD, Automatisierungspotenziale im Finanzbereich oder Vereinfachungen im Baurecht und der Immobilienverwaltung kommen. Durch die Regionalisierung erhalten die Regionalverwaltungen eine erhöhte Autonomie, was zu weiteren, heute jedoch noch nicht seriös messbaren, Einsparpotenzialen in geringer bis mittlerer Höhe in der KV führen kann. Um diese Einsparpotenziale zu bemessen, bedarf es jedoch einer dezidierten Aufgabenkritik mit anschließender Personalbedarfsermittlung.

## Die weitestgehende Regionalisierung des Verwaltungshandeln hat aus Sicht von PwC verschiedene Vor- und Nachteile.

### Vorteile

- Durch die Beibehaltung der Eigenständigkeiten der Regionalverwaltungen als eigene Rechtsträger auf der Verwaltungsseite wird der Gedanke der dezentralen Steuerung von Kirche widerspiegelt. Dies wird aus Sicht von PwC als ein Wert an sich wahrgenommen.
- Die bestehende Heterogenität von Verwaltungsprozessen in verschiedenen Regionalverwaltungen stellt in eigenständigen Verwaltungseinheiten grundsätzlich ein geringeres Problem dar.
- Die Umsetzung dieses Szenarios erfährt voraussichtlich in der Fläche eine hohe Akzeptanz.
- Die aktuelle zentrale Steuerung und Koordination der Regionalverwaltungen entfällt.
- Der aktuell die EKHN in ihrem Verwaltungshandeln lähmende Konflikt zwischen Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungen wird überwiegend überwunden, wenn die Zuständigkeiten klar geregelt sind.
- Eigenständige Regionalverwaltungen mit identischem Aufgabenportfolio können einem regelmäßigen Benchmarking unterzogen werden, so dass dadurch effizientes Verwaltungshandeln identifiziert werden kann. Sofern die Zuwendungen der Kirchensteuermittel mit einem solchen Benchmarking verbunden werden, wird effizientes Verwaltungshandeln unterstützt.

### Nachteile

- Es entsteht ein institutioneller Bedarf, Abstimmungen zwischen den Regionalverwaltungen vorzunehmen (z.B. bei gemeinsamen Beschaffungen) und zu organisieren.
- Gemeinsame Beschaffungen z.B. im IT-Bereich bedürfen einer Abstimmung zwischen rechtlich eigenständigen Akteuren, die keinem Kooperationszwang unterliegen. Dies kann zur Ineffizienz führen.
- Die Umsetzung der vorgeschlagenen Optimierungsvorschläge, die die Verwaltungsabläufe effizienter gestalten sollen, kann den Regionalverwaltungen nur empfohlen werden. Eine landeskirchenweite Umsetzung bedürfte einer kirchengesetzlichen Regelung.
- Einheitliche Vorgaben wie bspw. die Eingruppierung von Stellen sind nicht mehr möglich. Auch der Anspruch gleicher Maßstäbe wird nicht mehr aufrechterhalten. Ebenso kann die Regionalisierung von Compliance-Fragen auch zu einem Rechtsrisiko führen.
- Die Einsparvorgabe wird auf Basis der bestehenden Vorschläge nicht vollständig erreicht.
- Ein wesentlicher Schwachpunkt dieses Szenarios liegt in der offenen Frage des Dezentalisierungsgrads von IT-Entscheidungen. Wer beschafft IT, wer koordiniert diese und wie wird sichergestellt, dass mindestens miteinander kompatible IT-Systeme in den Regionalverwaltungen beschafft werden?

# Szenario 2 – „Spartenorganisation“

## Szenario 2: Sparten- organisation der Verwaltungs- tätigkeiten.

### Szenario 2

**Legende**

- nicht betrachtet
- unverändert
- um Aufgaben der RVen ergänzt
- reduziert
- Dezernatsleitung, ständige Stellvertretung, Fachreferent\*in und Assistenz

Kirchenverwaltung	Leiter der Kirchenverwaltung				
	Dezernat Kirchliche Dienste	Dezernat Personal	Dezernat Finanzen	Dezernat Bau und Liegenschaften	Dezernat Allgemeine Verwaltungsaufgaben
Referate des Dezernats 1	Personalservice Pfarrdienst	Budgetkoordination	Gesamtkirchliches Bauen und Bauleitplanung	Öffentlichkeitsarbeit	
Zentren, die dem Dezernat 1 zugeordnet sind	Service-Center Personalverwaltung	Finanzcontrolling	Kirchliches Bauen Gemeinden und Dekanate 1 & 2	Recht	
Zentren in Kooperation mit der EKKW	ZGAST einschl. Gehaltsabrechnung d. RVen	Finanzrecht, Steuern und Versicherungen einschl. Umsatzsteuer	Liegenschaftsverwaltung und Baurecht	Örtliche Beauftragte für den Datenschutz	
	Personalservice Gesamtkirche	Gesamtkirchenkasse		Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement	
	Personalförderung und Hochschulwesen	Vermögensmanagement		Organisation und Informationstechnologie	
	Personalrecht	Geschäftsstelle Tagungshäuser		Zentrale Dienste	
	IPOS			Chancengleichheit	
	Personal Alsfeld	Finanzen Alsfeld	Bau & Lieg. Alsfeld	Zentralarchiv und Zentralbibliothek	
	Personal Alzey	Finanzen Alzey	Bau & Lieg. Alzey	Allg. Verw. Alsfeld	
	Personal Berstadt	Finanzen Berstadt	Bau & Lieg. Berstadt	Allg. Verw. Alzey	
	Personal Darmstadt	Finanzen Darmstadt	Bau & Lieg. Darmstadt	Allg. Verw. Berstadt	
	Personal Gernsheim	Finanzen Gernsheim	Bau & Lieg. Gernsheim	Allg. Verw. Darmstadt	
	Personal Gießen	Finanzen Gießen	Bau & Lieg. Gießen	Allg. Verw.. Gernsheim	
	Personal Oberursel	Finanzen Oberursel	Bau & Lieg. Oberursel	Allg. Verw. Gießen	
	Personal Nassau	Finanzen Nassau	Bau & Lieg. Nassau	Allg. Verw.. Oberursel	
	Personal Steffenberg	Finanzen Steffenberg	Bau & Lieg. Steffenberg	Allg. Verw. Nassau	
	Personal Weilburg	Finanzen Weilburg	Bau & Lieg. Weilburg	Allg. Verw. Steffenberg	
	Personal Wiesbaden	Finanzen Wiesbaden	Bau & Lieg. Wiesbaden	Allg. Verw. Weilburg	
				Allg. Verw. Wiesbaden	

Im Rahmen einer Umsetzung sollte geprüft werden, inwiefern die Wahrnehmung von Aufgaben und fachlichen Zuständigkeiten an allen Standorten gleichermaßen notwendig ist.

# Das Szenario 2 „Spartenorganisation“ basiert auf dem Gedanken, Prozesse stark standardisiert in einem Rechtsträger mit einer landesweit einheitlichen Verwaltungsstruktur zu organisieren.

## Grundlagen des Szenario 2 „Spartenorganisation“

- Im Szenario 2 werden die Regionalverwaltungen als eigenständige Rechtsträger aufgelöst.
- Es bleiben aber alle 11 Standorte der heutigen 9 Regionalverwaltungen (plus ERV) bestehen. Die Verwaltungsleistungen für die Dekanate und Kirchengemeinden erfolgen weiterhin an diesen Standorten.
- Die Kirchenverwaltung bildet Dezernate aus, deren direkte Zuständigkeit auch die fachlichen Einheiten an den Standorten inkludieren. Dies hat auch zur Folge, dass die Verantwortung für alle Verwaltungsprozesse in Darmstadt am Paulusplatz liegen.
- Die im Szenario 0 beschriebenen Vereinfachungen im Rechnungswesen etc. werden auch in diesem Szenario umgesetzt bzw. sind notwendig, um das geforderte Einsparvolumen zu erreichen. Darüber hinaus werden die Einspareffekte insbesondere durch
  - die Standardisierung und in der Folge einheitliche Digitalisierung sowie Automatisierung von Verwaltungsprozessen in der gesamten EKHN,
  - den Wegfall der Leitungsebene der Regionalverwaltungen einschließlich des Aufwands, der durch die eigenständigen Rechtsträgerstrukturen entsteht, sowie
  - die nicht mehr erforderliche zentrale Steuerung und Koordinierung der Regionalverwaltungen und deren Verwaltungshandeln (das machen die Dezernatsleitungen)
 erreicht. Zusätzlich entfallen Prüf- und Genehmigungsschritte.
- Ein dringend erforderlicher höherer Digitalisierungsgrad in den Verwaltungsabläufen wird festgestellt, jedoch wird dieser Effekt nicht als Einsparpotenzial erfasst, da dieser erst sehr langfristig eintritt. Im ersten Schritt stellt Digitalisierung eher eine Investition dar.

# Weitere Optimierungsvorschläge in der Spartenorganisation

## Reduktion der Leitungs- und Assistenzkapazitäten in den RVen

- Personalaufwand für Leitungs- und Assistenzkapazitäten in den RVen: ca. 2,5 Mio. €.
- Bei einem Entfall der Eigenständigkeit der RVen reduzieren sich die Leitungs- und Assistenzkapazitäten. Unter Berücksichtigung zusätzlicher Dezernatsleitungen, Stellvertretungen, Fachreferent\*innen und Assistentenkräften kann eine Wahrnehmung der Aufgaben durch Führungskräfte in fachlicher Linie erfolgen.

- **Einsparpotenzial: 1,4 Mio. €** Hinweis zur Berechnung des Einsparpotenzials  
 Personalaufwand in der Kirchenverwaltung für zusätzliche Dezernatsleitungen (Eckwert B 3), Stellvertretungen (Eckwert B 2), Fachreferent\*innen (Eckwert E 11) und Assistenten (Eckwert E 7) abzgl. der 2021 bestehenden Leitungen für Personal und Bauen: 1,1 Mio. €. Im Ergebnis bestehen die vier Dezernatsleitungen dann aus einer Leitung, einer ständigen Stellvertretung, einem/ einer Fachreferent\*in sowie einer Assistenz.

### Wegfall der Verwaltungskoordination

- In einer Spartenorganisation entfällt die Eigenständigkeit der RVen. Damit entfällt auch die Notwendigkeit der Verwaltungskoordination. Stattdessen kann die Koordination der Verwaltungsabläufe im Rahmen der fachlichen Führungsverantwortung wahrgenommen werden.

- **Einsparpotenzial: 0,2 Mio. €**

### Zentralisierungs- und Standardisierungspotenziale in den Personalaufgaben der RVen

- Personalaufwand für Beratung und Personalverwaltung in den RVen: ca. 0,8 Mio. €.
- Bei einer Zentralisierung der Beratung in arbeits- und tarifrechtlichen Fragen und der Personalverwaltung können bei einem Einsparpotenzial von 20% ebenenübergreifende Prozesse reduziert sowie Fachwissen gebündelt werden.

- **Einsparpotenzial: 0,2 Mio. €**

Hinweis  
Zusätzliche Potenziale ergeben sich bei einer zentralen Bereitstellung von Vorlagen und Formularen sowie einer zentralen, digitalen Abbildung von Personalgängen (z.B. Zeiterfassung, Urlaubsantragsstellung).

### Zentralisierung der Umsatzsteuer

- Personalaufwand für Umsatzsteuer in den RVen: ca. 0,3 Mio. €.
- Eine zentrale Koordination und Steuerung ermöglicht die Bündelung von Fachwissen, sodass bei einer Zentralisierung von einer Einsparung von 20% ausgegangen werden kann.

- **Einsparpotenzial: 0,1 Mio. €**

### Verschlankeung der Immobilienverwaltung

- Schnittstellenreduktionen sowie Abbau von Genehmigungsvorhalten, indem die Immobilienverwaltung und Durchführung von investiven Baumaßnahmen vollständig zentral bzw. dezentral erfolgt. Gleichzeitiger Entfall von Genehmigungsvorhalten gegenüber den Gemeinden bei der Immobilienvermietung.

# Abgleich der Einsparsumme mit der Einsparvorgabe

<b>Allg. Verwaltungs-, Leitungs- und IT-Aufgaben</b>	
Wegfall der Verwaltungskoordination	0,2 Mio. €
Reduktion der Leitungs- und Assistenzkapazitäten	1,4 Mio. €
<b>Personalsbereich</b>	
Reduktion der Pfarrstellen	0,1 Mio. €
Zentralisierung der Gehaltsabrechnung	0,5 Mio. €
Zentralisierung der Beratung und der Personalverwaltung	0,2 Mio. €
<b>Finanzbereich</b>	
Haushaltsplanung	0,5 Mio. €
Jahresabschlusserstellung	0,9 Mio. €
Optimierung der E/A-Rechnung	0,6 Mio. €
Zentralisierung der Umsatzsteuer	0,1 Mio. €
<b>Bau &amp; Liegenschaften</b>	
Reduktion der Baulast	0,2 Mio. €
<b>Einsparpotenzial in Summe</b>	<b>4,7 Mio. €</b>
<b>Differenz zur minimalen Einsparvorgabe (4,8 Mio. €)</b>	<b>- 0,1 Mio. €</b>

**Eine Zentralisierung der Strukturen kann in den wesentlichen Aufgabenbereichen aufgrund von Standardisierungs- und Digitalisierungspotenzialen sowie des Abbaus der Leitungsbereiche in den heute rechtlich selbstständigen Regionalverwaltungen zu Einspareffekten i.H.v. ca. 4,7 Mio. €**

**Personalaufwendungen führen.** Hinzu können allerdings weitere positive Effekte wie die beschriebene Anpassung der KDO an den TVöD, Automatisierungspotenziale im Finanzbereich oder Synergien im Beschaffungswesen kommen.

# Die Spartenorganisation und damit die zentrale Verwaltungsstruktur hat aus Sicht von PwC verschiedene Vor- und Nachteile.

## Vorteile

- In einer einheitlichen Verwaltungsstruktur können für die gesamte Landeskirche standardisierte Prozesse eingeführt und nachgehalten werden. Diese Standardisierung ist eine wesentliche Voraussetzung für digitalisierte und automatisierte Prozesse.
- Der bisherige umfangreiche Abstimmungs- und Koordinationsaufwand zwischen Kirchenverwaltung und den 9 Regionalverwaltungen reduziert sich.
- Auch dieses Szenario sieht keine Schließung von Standorten vor. Es stärkt eher die hohe Anzahl von Standorten, da diese sich auch gegenseitig vertreten und/oder unterstützen können. Es sind keine rechtsträgerübergreifenden Abstimmungen oder Verträge für solche Fälle zu schließen. Damit können regional auftretende Arbeitsspitzen (z. B. in Krankheitsfällen) besser ausgeglichen werden.
- Der aktuell die EKHN in ihrem Verwaltungshandeln lähmende Konflikt zwischen Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungen entfällt vollständig.
- Es entsteht eine Verwaltung aus einem Guss, die in der Fläche „nah an den Kirchengemeinden“ vertreten ist.
- Langfristig kann mit der Spartenorganisation am flexibelsten auf demografische Entwicklungen sowie „New Work“ (verstärkte flexible Nutzung von Home Office-Regelungen etc.) reagiert werden, da die Verwaltung in einem gedacht und organisiert wird.

## Nachteile

- Dieses Szenario erfährt erfahrungsgemäß in der Fläche zunächst nur eine geringe Akzeptanz bei den Beschäftigten sowie bei den Kirchengemeinden. Dies liegt daran, dass der zentrale Ansatz mit einer Aufgabenerledigung „am Paulusplatz“ verbunden wird.
- Ohne Regionalverwaltungsvorstände entfällt der direkter Draht vor Ort. Ersatzstrukturen müssen geschaffen werden.
- Große, zentrale Verwaltungen in Kirchen haben die Tendenz, für die Kirchengemeinden keine mandantenadäquaten Lösungen und Prozesse bereitzustellen.
- Auf Grund der Größe der Dezernate/Abteilungen sind die Aufgabenbereiche Finanzen sowie Bau- und Liegenschaften in getrennten Dezernaten zu organisieren (ggf. mit Abstimmungsproblemen).
- Der zu führende Personalkörper in der Kirchenverwaltung wächst, die Dezernate „Personal“, „Finanzen“ sowie „Allgemeine Verwaltung“ werden für die EKHN eher ungewohnt groß und „Führung auf Distanz“ muss etabliert werden.

# 4

## Bewertung der Szenarien

Grundlage für die Szenarioentwicklung und -bewertung ist das gemeinsam erarbeitete Zielradar mit seinen sechs Zieldimensionen.



## Entlang des Zielradars wurden die drei Szenarien in einer Online-Bewertung durch die Arbeitsgruppe sowie durch PwC beurteilt.



- 1** Auf Basis der Ergebnisse des 6. Workshops erfolgte im Nachgang eine anonyme Online-Bewertung der drei Szenarien durch die Arbeitsgruppe.
- 2** Die drei Szenarien wurden entlang der sechs Zieldimensionen auf einer 5-stufigen Skala (*sehr gut – gut – neutral – schlecht – sehr schlecht*) eingeschätzt.
- 3** Je Zieldimension konnte zudem eine inhaltliche Begründung und Argumentation der vorgenommenen Bewertung ergänzt werden.
- 4** Die Auswertung der Online-Bewertung erfolgt aggregiert und anhand einer numerischen Übersetzung. Eine sehr gute Bewertung entspricht fünf Punkten, eine neutrale Bewertung entspricht drei Punkten, eine sehr schlechte Bewertung entspricht einem Punkt.
- 5** Die Szenarioeinschätzung der Arbeitsgruppe wird ergänzt um eine gutachterliche Einschätzung durch PwC. In beiden Fällen erfolgt keine Gewichtung oder Priorisierung der Zieldimensionen.

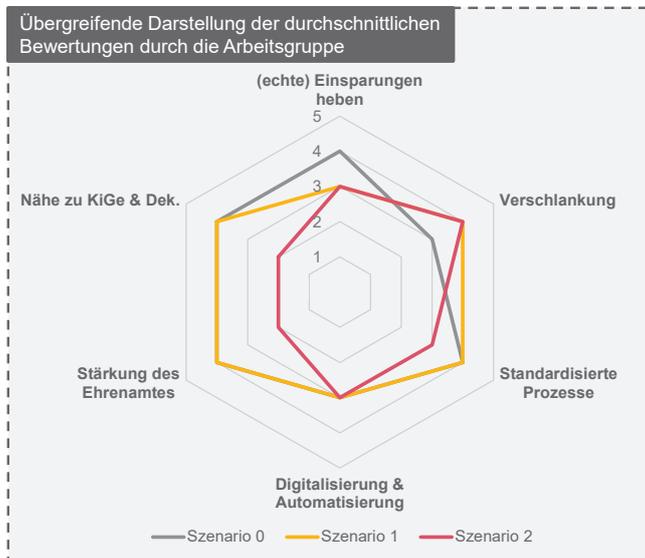
## Die Auswertung der Online-Bewertung erfolgte aggregiert und anhand des Medians.



### Statistische Auswertungsmethode

- Insgesamt haben 11 der 13 Arbeitsgruppenmitglieder an der Online-Bewertung teilgenommen.
- In den Einzelergebnissen kamen dabei zum Teil durchaus extreme Bewertungen von Szenarien in den einzelnen Zieldimensionen zum Tragen (also „sehr schlecht“ bzw. „sehr gut“ als Einschätzung).
- PwC hat sich entschieden, als statistisches Verfahren den Median in der jeweiligen Zieldimension pro Szenario anzugeben: Der Median spiegelt als Lageparameter den zentralen Wert wider, der genau in der Mitte der 11 Einzelbewertungen liegt. Die eine Hälfte aller Individualdaten ist immer kleiner, die andere Hälfte größer als der Median.
- Diese Auswertung ist insbesondere bei kleineren Gruppen sinnvoll, um eine Verzerrung des Gesamtergebnisses durch einzelne (statistische) Ausreißer bzw. Extrem-Bewertungen zu vermeiden.

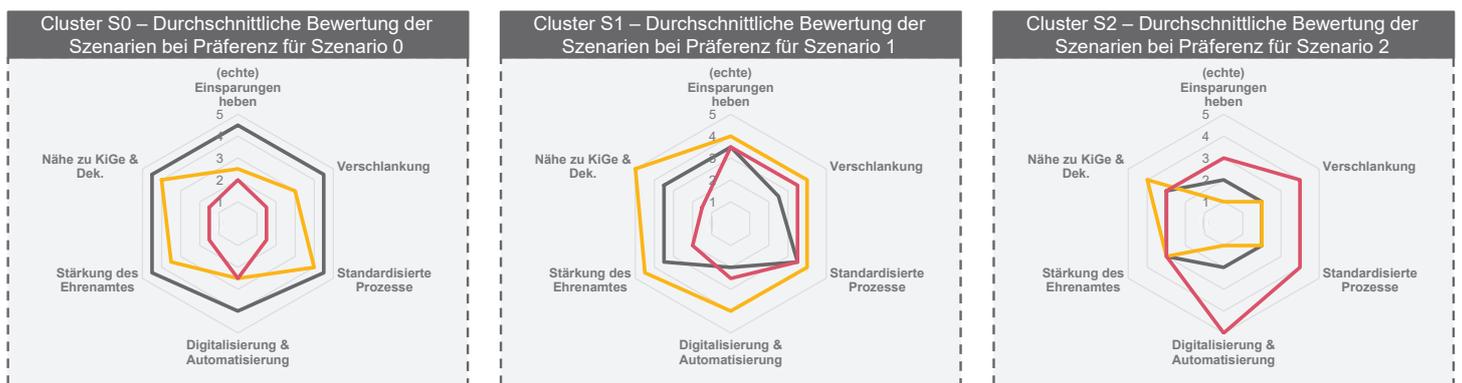
# Die übergreifende Auswertung der Online-Bewertung weist auf den optimierten Status quo als präferiertes Szenario hin.



- Die Arbeitsgruppe hat das Szenario 0 „Optimierter Status quo“ sowie das Szenario 1 „Regionalisierung“ im Mittel über alle Zieldimensionen hinweg am besten bewertet. So erhalten beide Szenarien in Summe jeweils 22 Punkte.
- Die durchschnittlich geringsten Bewertungen hat das Szenario 2 erhalten. Hier ergibt die Medianbetrachtung in Summe 17 Punkte.
- Größere Abweichungen zwischen den einzelnen Rückmeldungen ergeben sich insbesondere bei der Bewertung des Szenarios 1 in der Zieldimension „(echte) Einsparungen heben“ sowie bei der Bewertung des Szenarios 2 in den Zieldimensionen „Standardisierte Prozesse“ und „Digitalisierung & Automatisierung“.

	Szenario 0	Szenario 1	Szenario 2	Skala:
(echte) Einsparungen heben	4,0	3,0	3,0	5 – „sehr gut“
Verschlankung	3,0	4,0	4,0	4 – „gut“
Standardisierte Prozesse	4,0	4,0	3,0	3 – „neutral“
Digitalisierung & Automatisierung	3,0	3,0	3,0	2 – „schlecht“
Stärkung des Ehrenamtes	4,0	4,0	2,0	1 – „sehr schlecht“
Nähe zu KiGe & Dek.	4,0	4,0	2,0	

# Eine Clusterung der Einzelbewertung ergibt, dass in den Clustern S0 und S1 das Szenario 0 bzw. 1 besonders stark präferiert wird.



Um ein differenzierteres Bild der Bewertungsergebnisse zu erhalten, erfolgte eine Gruppierung entsprechend der Szenariopräferenz.

- Cluster S0: umfasst die Rückmeldungen, die durchschnittlich das Szenario 0 am besten bewertet haben. Rückmeldungen, bei denen Szenario 0 und 1 bzw. 0 und 2 gleich gut bewertet wurden, wurden dem Cluster S0 zugeordnet.
- Cluster S1: umfasst die Rückmeldungen, die durchschnittlich das Szenario 1 am besten bewertet haben.
- Cluster S2: umfasst die Rückmeldungen, die durchschnittlich das Szenario 2 am besten bewertet haben.

Aus der Darstellung der Clusterung wird ersichtlich, dass bei einer Präferenz für Szenario 0 oder 1 diese Szenarien meist durchgehend gut bis sehr gut bewertet wurden. Bei einer Präferenz für Szenario 2 hingegen erfolgte zwar teilweise ebenfalls eine sehr gute Bewertung, dennoch wurde in anderen Zieldimensionen eine Abwägung zugunsten der Szenarien 0 und 1 getroffen.

Farblegende: Szenario 0 – Szenario 1 – Szenario 2

# PwC hat gutachterliche Anmerkungen zur Auswertung sowie den Ergebnissen der Online-Bewertung durch die Mitglieder der Arbeitsgruppe.

Kommentierung der Ergebnisse durch PwC: Für PwC waren vereinzelte Ergebnisse wie auch Ergebnisse in der Summe nicht immer nachvollziehbar.

## (Echte) Einsparungen heben

So wurden in gemeinsamen Workshops Einsparpotenziale für die Szenarien dokumentiert, die sich in zahlreichen Bewertungen in der Zieldimension „(echte) Einsparungen“ widerspiegeln. In Summe wurde das Szenario 0 „Optimierter Status quo“, welches die geringsten Einsparpotenziale aufweist (Ergebnis der Workshops) als am besten geeignet bewertet. Dabei wurden entstehende Transaktionskosten für die Überführung der Verwaltungsstrukturen in die Szenarien 1 oder 2 als Grund genannt. Da Transaktionskosten aber immer einmalige Kosten darstellen und die Einsparpotenziale dauerhafte Einsparungen beschreiben, ist dies aus Sicht von PwC zumindest diskussionswürdig.

## Standardisierte Prozesse

Die Szenarien 0 und 1 wurden hinsichtlich der Möglichkeit der Standardisierung von Prozessen besser bewertet als Szenario 2. Man kann durchaus gegen eine zentrale Spartenorganisation sein, aber dass in einer regionalisierten Organisation oder im Status quo, in denen (de facto) keine zentrale Durchsetzungsmöglichkeit besteht, Prozesse landeskirchenweit leichter zu standardisieren seien als in der Spartenorganisation, ist für PwC nicht logisch.

## Digitalisierung und Automatisierung

Die Szenarien wurden alle hinsichtlich der Zieldimension „Digitalisierung und Automatisierung“ im Durchschnitt als neutral bewertet. Da Standardisierung eine notwendige Voraussetzung für Digitalisierung/ Automatisierung darstellt, ist dies in Summe zumindest ein bemerkenswertes Ergebnis.

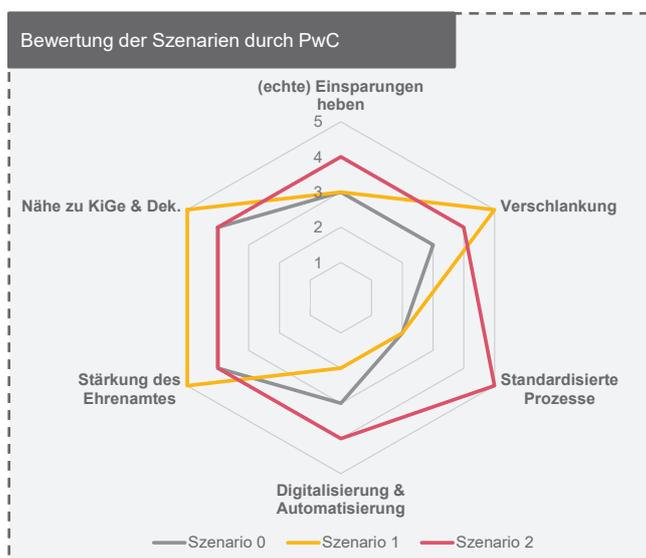
## Stärkung des Ehrenamtes

### Nähe zu KiGe u. Dek.

Schließlich wird das Szenario 2 in den Zieldimensionen „Stärkung des Ehrenamtes“ sowie „Nähe zu Kirchengemeinden und Dekanaten“ deutlich schlechter beurteilt als die beiden anderen Szenarien. Diese Einschätzung ist erfolgt, obwohl die Spartenorganisation in der vorliegenden Form keine Schließung von Standorten vorsieht und sich damit nicht aus der Fläche zurückzieht. Zwar hat PwC in der Bewertung ebenfalls eine emotionale Komponente einfließen lassen, dennoch ist die Höhe dieser Diskrepanz aus Sicht von PwC zumindest diskussionswürdig.

## Einschätzung durch PwC

# PwC hat gemäß des Projektauftrags die Szenarien entlang der sechs Zieldimensionen unabhängig gutachterlich bewertet.



- In Summe erhält das Szenario 2 „Spartenorganisation“ 25 Punkte. Das Szenario 1 „Regionalisierung“ erhält 22 Punkte. Das Szenario 0 „Optimierter Status quo“ erhält 19 Punkte.
- Während das Szenario 2 „Spartenorganisation“ mindestens als gut bewertet wird, reicht die Spannweite der Bewertungen für das Szenario 1 „Regionalisierung“ von sehr gut bis schlecht. Das Szenario 0 „Optimierter Status quo“ erhält überwiegend eine neutrale, teilweise eine gute und im Einzelfall eine schlechte Bewertung.
- Die detaillierte Begründung der Bewertungen je Zieldimension erfolgt auf den folgenden Seiten.

	Szenario 0	Szenario 1	Szenario 2	Skala:
(echte) Einsparungen heben	3,0	3,0	4,0	5 – „sehr gut“
Verschlankung	3,0	5,0	4,0	4 – „gut“
Standardisierte Prozesse	2,0	2,0	5,0	3 – „neutral“
Digitalisierung & Automatisierung	3,0	2,0	4,0	2 – „schlecht“
Stärkung des Ehrenamtes	4,0	5,0	4,0	1 – „sehr schlecht“
Nähe zu KiGe & Dek.	4,0	5,0	4,0	

# Bewertung der Szenarien in den Zieldimensionen „(echte) Einsparungen heben“ und „Verschlankung“.



PwC folgte in der **Zieldimension „(echte) Einsparungen heben“** im Wesentlichen der errechneten Einsparpotenziale der drei Szenarien (siehe Kapitel 3).

1. Das Szenario 2 „Spartenorganisation“ wird von PwC mit gut bewertet. Hintergrund ist, dass mit diesem Szenario überschlägig praktisch die Einsparungen erzielt werden können, die im für das Projekt vorgegebenen Einsparkorridor (4,8 bis 9,6 Mio. €) liegen. Eine sehr gute Bewertung erfolgte nicht, da die Einsparpotenziale einerseits am unteren Rand des Zielkorridors liegen und zum anderen auf Effekten basieren, die in allen drei Szenarien erzielt werden können.
2. Die Szenarien 0 „Optimierter Status quo“ sowie 1 „Regionalisierung“ wurden hinsichtlich der Einsparpotenziale neutral bewertet. Dies liegt darin begründet, dass in beiden Szenarien echte Einsparungen gehoben werden können, beide jedoch unterhalb der untersten Vorgabe von 4,8 Mio. € Einsparungen liegen.
3. Neben dem monetären Aspekt fördert eine Realisierung der Einsparpotenziale im Szenario 2 die Anpassungsfähigkeit der Kirche an den demographischen Wandel. Aufgrund der geringen Standortabhängigkeit können schrittweise und bedarfsorientiert Personalanpassungen flexibel gestaltet werden, ohne dass notwendigerweise ein bestimmter Personalkörper an den einzelnen Standorten vorgehalten werden muss.

PwC bewertete die drei Szenarien in der **Zieldimension „Verschlankung“** in einer Reihenfolge. Grundsätzlich kommen die Vereinfachungen im HKR-Wesen sowie im Bereich Personal allen Szenarien zugute. Deshalb wird kein Szenario von PwC als schlecht eingestuft. Grundsätzlich befindet sich diese Zieldimension in einem Spannungsfeld zwischen Pragmatismus, Compliance-Regelungen, Heterogenität und der Nähe zu KiGe und Dekanaten, sodass eine Abwägung der Szenarien entlang dieser Kriterien erfolgen sollte.

1. Das Szenario 1 „Regionalisierung“ wird als sehr gut eingestuft, da grundsätzlich die Verkürzung von Prozessen auch eine Verschlankung von Prozessen darstellt. Kleinere Organisationen tendieren grundsätzlich zu schlankeren Prozessen („der kleine Dienstweg“).
2. Das Szenario 2 „Spartenorganisation“ wird von PwC mit gut bewertet, da auch diesem Szenario die Idee einer Reduktion von Entscheidungshierarchien und damit einer Prozessverschlankung zugrunde liegt. Jedoch schätzt PwC die Realisierung dieser Verschlankungspotenziale geringer ein als bei Szenario 1, da große, zentral strukturierte Organisationen nicht in dem Maße zu schlanken Prozessen tendieren wie kleine Organisationen.
3. Das Szenario 0 „Optimierter Status quo“ wird als neutral bewertet. Dies basiert einerseits auf Grundlage der allgemeinen Verschlankungen im HKR-Wesen und im Personalbereich, andererseits auf den Erfahrungen der aktuellen rechtsträgerübergreifenden Prozessgestaltung in der Realität.

# Bewertung der Szenarien in den Zieldimensionen „Standardisierte Prozesse“ und „Digitalisierung und Automatisierung“.



PwC legte bei der Beurteilung der Szenarien in der **Zieldimension „Standardisierte Prozesse“** als Maßstab die Frage an, wie gut die Prozesse in den Szenarien für die Landeskirche insgesamt standardisiert werden können. Das ist deshalb wichtig, weil die Beurteilung dieser Zieldimension ganz wesentlich vom Betrachtungsrahmen abhängt.

1. Danach sieht PwC das Szenario 2 „Spartenorganisation“ in dieser Zieldimension sehr gut aufgestellt, da in einer zentral gesteuerten Organisation landeskirchenweit Prozessstandards vorgegeben und aufgrund der Rechtsstruktur auch durchgesetzt werden können. Da dieses Szenario hinsichtlich der Durchsetzung von Prozessvorgaben einen echten Unterschied zu den beiden anderen Szenarien macht, erfolgt hier eine derart unterschiedliche Bewertung durch PwC.
2. Die Szenarien 0 „Optimierter Status quo“ sowie 1 „Regionalisierung“ werden hinsichtlich der Standardisierung von Prozessen als schlecht eingestuft. Grundsätzlich besteht natürlich die Möglichkeit aktuell Prozesse zu standardisieren, aber die Praxis zeichnet ein anderes Bild. Ebenso wäre es möglich, Prozesse in einer regionalisierten Zuständigkeit regionenübergreifend zu standardisieren, jedoch wäre dies mit einem erheblichen Koordinierungsaufwand verbunden. In beiden Szenarien könnte eine solche Standardisierung nur auf freiwilliger Basis erfolgen, was die Realisierungschancen stark einschränkt.

PwC bewertete die drei Szenarien in der **Zieldimension „Digitalisierung und Automatisierung“** ähnlich wie in der Zieldimension „Standardisierte Prozesse“, da beide Zieldimensionen auch eng miteinander verbunden sind. Allerdings muss man konstatieren, dass das Grundvertrauen in zentrale IT-Einführungen durch das MACH-Projekt stark gelitten hat, auch wenn dies kein singuläres EKHN-Phänomen darstellt. Ebenfalls muss festgehalten werden, dass die Digitalisierung und Automatisierung in allen Szenarien nur mit Hilfe von massiven Investitionen möglich sein wird. Allerdings sieht PwC hinsichtlich der Kosten das Szenario 2 „Spartenorganisation“ aufgrund der Größe im Vorteil.

1. Hier bewertet PwC das Szenario 2 „Spartenorganisation“ mit gut, da die Digitalisierung und Automatisierung auf der Standardisierung von Prozessen aufsetzt. Folglich können Prozesse in diesem Szenario auch tendenziell besser digitalisiert und automatisiert werden als in den beiden anderen Szenarien.
2. Die beiden Szenarien 0 „Optimierter Status quo“ sowie 1 „Regionalisierung“ bewertet PwC diesbezüglich als neutral. Prozesse können aus Sicht von PwC nicht landeskirchenweit digitalisiert und automatisiert werden, jedoch ginge dies natürlich in kleineren Organisationen. Man verlore durch die kleinteilige Digitalisierung zwar an Effekten und es wären voraussichtlich auf Grund der hohen Anzahl an Inselfösungen noch höhere Investitionen zu erwarten, aber die Möglichkeit bestände. Diese Möglichkeit hat PwC in der Beurteilung in Betracht gezogen, so dass keine schlechte Beurteilung erfolgte.

# Bewertung der Szenarien in den Zieldimensionen „Stärkung des Ehrenamtes“ und „Nähe zu Kirchengemeinden und Dekanaten“.



PwC bewertet alle drei Szenarien hinsichtlich der **Zieldimension „Stärkung des Ehrenamtes“** grundsätzlich positiv. Dies basiert auf den veränderten Rahmenbedingung durch die Einführung einer Gemeindeassistenten zur Unterstützung der Ehrenamtlichen und des Pfarrpersonals auf Ebene der Nachbarschaftsräume. Dieser Nutzen ist unabhängig von dem gewählten Verwaltungsszenario aus Sicht von PwC immer gleich groß. Auch wenn die Verwaltungsleistungen de facto in allen drei Szenarien an der gleichen Örtlichkeit (Sitz der heutigen Regionalverwaltungen) erbracht werden, sieht PwC auf der emotionalen Ebene einen Unterschied zwischen den Szenarien.

1. Danach beurteilt PwC das Szenario 1 „Regionalisierung“ in dieser Zieldimension mit sehr gut. Die kleineren Organisationen in den Regionen können das Ehrenamt passgenauer unterstützen als eine große Verwaltung, die landeskirchenweit Standards auch im Umgang mit dem Ehrenamt einhalten muss bzw. sollte.
2. Dennoch beurteilt PwC die Szenarien 0 „Optimierter Status quo“ sowie 2 „Spartenorganisation“ aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen ebenfalls hinsichtlich der „Stärkung des Ehrenamtes“ als gut. Dies liegt an der Einführung der Gemeindeassistenten. In beiden Szenarien wird die Verwaltungsleistung ebenfalls „vor Ort in der Fläche“ erbracht, allerdings geht PwC davon aus, dass die individuelle Hinwendung zum Ehrenamt in diesen Strukturen geringer ausgeprägt ist als im Szenario 1 „Regionalisierung“.

PwC bewertete die drei Szenarien in der **Zieldimension „Nähe zu Kirchengemeinden und Dekanaten“** leicht unterschiedlich. Dabei muss konstatiert werden, dass die Verwaltungsleistungen für die Kirchengemeinden und Dekanate immer in der Fläche erbracht werden, ein räumlicher Distanzunterschied also nicht auszumachen ist. Allerdings sieht PwC einen emotionalen Distanzunterschied, der mit in die Beurteilung eingeflossen ist.

1. Deshalb bewertet PwC das Szenario 1 „Regionalisierung“ hinsichtlich dieser Zieldimension als sehr gut. Die Regionalisierung der Verwaltungsstrukturen und -----entscheidungen verbunden mit der eigenständigen Rechtsträgerstruktur wird deutlich als Nähe zu den Kirchengemeinden und Dekanaten wahrgenommen. Alle Erfahrungen zeigen, dass diese emotional empfundene Verbundenheit zu berücksichtigen ist.
2. Die Szenarien 0 „Optimierter Status quo“ sowie 2 „Spartenorganisation“ werden als gut bewertet, da die Verwaltungsorte in der Fläche verbleiben. Es erfolgt faktisch in beiden Szenarien keine vergrößerte Distanz zu den Kirchengemeinden und Dekanaten im Vergleich zu Szenario 1. Lediglich vermutet PwC eine emotional größere Distanz, die auch in die Beurteilung eingeflossen ist.

# 5

## Anhang

# Die Bereitstellung des Anhangs erfolgt separat.

Anlage 1	Ergebnisdokumentation des 1. Workshops der Arbeitsgruppe
Anlage 2	Ergebnisdokumentation des 2. Workshops der Arbeitsgruppe
Anlage 3	Ergebnisdokumentation des 3. Workshops der Arbeitsgruppe
Anlage 4	Ergebnisdokumentation des 4. Workshops der Arbeitsgruppe
Anlage 5	Ergebnisdokumentation des 5. Workshops der Arbeitsgruppe
Anlage 6	Ergebnisdokumentation des 6. Workshops der Arbeitsgruppe
Anlage 7	Ergebnisdokumentation des 7. Workshops der Arbeitsgruppe
Anlage 8	Ergebnisse der Haushaltsanalyse
Anlage 9	Prozessdarstellungen

*PricewaterhouseCoopers GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Bernhard-Wicki-Straße 8  
80636 München  
Telefon +49 89 5790-5605  
Mobil +49 160 96387477  
florian.kristof.kaufmann@de.pwc.com  
www.pwc.com*



**Dr. Florian Kristof  
Kaufmann**  
Director  
Public Management Consulting

*PricewaterhouseCoopers GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Europapalace 31  
66113 Saarbrücken  
Telefon +49 681 9814-132  
Mobil +49 151 14070860  
yves.michels@de.pwc.com  
www.pwc.com*



**Yves Michels**  
Senior Manager  
Public Management Consulting

*PricewaterhouseCoopers GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 9585-6475  
Mobil +49 1704855227  
wanda.kringel@de.pwc.com  
www.pwc.com*



**Wanda Kringel**  
Associate  
Public Management Consulting