

Licht
und Luft
zum
Glauben **ekhn**
2030

**Querschnittsthema 5: Verwaltungsentwicklung
Ergebnisbericht und Beschlussfassung zu den Eckpunkten
einer neuen Verwaltungsstruktur der EKHN**

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

1. Die Kirchensynode nimmt den in dieser Drucksache vorgelegten Ergebnisbericht zum Querschnittsthema 5 „Verwaltungsentwicklung“ zustimmend zur Kenntnis.
 - a) Die Kirchensynode beschließt, dass die folgenden Strukturelemente die Eckpunkte der weiteren Verwaltungsentwicklung bilden:
 - Die Schaffung von Verwaltungsteams in den Nachbarschaftsräumen auf Grundlage der gemeinsamen Gemeindebüros.
 - Die Einführung der Funktion Verwaltungsleitung in den Nachbarschaftsräumen und deren gesamtkirchliche Finanzierung aus Einsparungen im Zuge des Verwaltungsentwicklungsprozesses. Dabei wird das auf Grundlage der Drucksache Nr. 59/23 B i.V.m. 77/23 B beschlossene Einsparziel von insgesamt 12,5 Mio. Euro eingehalten.
 - Die Einrichtung von Dienstleistungszentren in gesamtkirchlicher Trägerschaft unter Aufgabe der bisherigen Regionalverwaltungsstruktur und Auflösung der Regionalverwaltungsverbände. Die Dienstleistungszentren dienen der gebündelten Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben für die Nachbarschaftsräume und Dekanate.
 - Die Ausrichtung der Organisationsstruktur der Kirchenverwaltung auf die Nachbarschaftsräume und Verlagerung von mit den bisherigen Regionalverwaltungsaufgaben vergleichbaren operativen Aufgaben in die Dienstleistungszentren.
 - b) Die Kirchensynode beauftragt die Kirchenleitung mit der schrittweisen Umsetzung der Eckpunkte zur Verwaltungsentwicklung. Es soll mit der Einführung der Verwaltungsteams und der Verwaltungsleitungen in den Nachbarschaftsräumen begonnen werden. Eine Erprobung und Evaluierung in einzelnen Nachbarschaftsräumen soll der EKHN-weiten Umsetzung vorausgehen.
 - c) Die Kirchensynode befürwortet im Interesse eines kontinuierlichen Fortschritts und der Einhaltung des Zeitraums bis 2030, die Beibehaltung externer Unterstützung und Beratung in der Umsetzung der Verwaltungsentwicklung. Dafür soll ein Transformationsbudget in Höhe von 3,5 Mio. Euro für die Jahre 2025 bis 2030 eingeplant werden. Für das Haushaltsjahr 2025 bittet die Kirchensynode die Kirchenleitung, die Finanzierung externer Unterstützung bereits bis zu einem Umfang von 1 Mio. Euro im laufenden Haushalt zu ermöglichen. Der Mittelbedarf kann, falls eine Deckung aus laufenden Mitteln des Haushalts 2025 nicht möglich ist, per Entnahme aus der Ausgleichsrücklage gedeckt werden. In den Folgejahren 2026 ff. wird die Finanzierung mit den jeweiligen Haushalten festgelegt.
2. Die Kirchenleitung legt der Kirchensynode begleitend zur Umsetzung notwendige Gesetzesänderungen zur Beschlussfassung vor. Temporäre zusätzliche Finanzierungsbedarfe, die sich durch umsetzungsbedingte Ungleichzeitigkeiten von Mehrbedarfen und der Realisierung von Einsparungen ergeben (z.B. befristet entstehende Personalüberhänge), legt die Kirchenleitung der Kirchensynode mit dem jeweiligen Haushalt zur Beschlussfassung vor.
3. Die Kirchensynode beauftragt die Kirchenleitung, jährlich zur Herbsttagung über den Umsetzungsfortschritt der Verwaltungsentwicklung zu berichten. Die Kirchensynode behält sich vor, der Kirchenleitung auf Grundlage des Berichts zu einzelnen Umsetzungsschritten Prüfaufträge zu erteilen, deren Ergebnisse der Kirchensynode vorzulegen sind.

Inhalt

I.	Ausgangslage zur Weiterarbeit im Projekt QT5 Verwaltungsentwicklung im Jahr 2024.....	4
II.	Weitere Vorgehensweise	6
1.	Projektphase 2024.....	6
2.	Die Rolle der Dekanate in der aktuellen Projektphase	7
III.	Was konnte bisher bereits konkretisiert werden?.....	7
1.	Das Portfolio der Verwaltungsaufgaben im Nachbarschaftsraum.....	7
2.	Das Konzept der Verwaltungsleitung	10
3.	Die Rollenbeschreibung der Verwaltungsleitung (VL).....	11
4.	Die Organisationsstruktur der Verwaltung im Nachbarschaftsraum	12
5.	Die Stellenbeschreibung der Verwaltungsleitung	14
6.	Die Aufgabenverteilung im Verwaltungsteam	16
7.	Verlagerung von Verwaltungsaufgaben in den NBR	17
8.	Die Bildung von Dienstleistungszentren (DLZ)	19
IV.	Was ist darüber hinaus bisher vorgedacht?.....	22
1.	Personalbedarf und -kosten der Verwaltungsleitung	22
2.	Anstellungsträgerschaft der Verwaltungsleitungen.....	22
3.	Stand der Überlegungen zur zukünftigen Aufbauorganisation der Kirchenverwaltung.....	24
V.	Ermittlung der Einsparpotenziale.....	24
VI.	Welche Schlussfolgerungen können nun gezogen werden?.....	27

I. Ausgangslage zur Weiterarbeit im Projekt QT5 Verwaltungsentwicklung im Jahr 2024

Mit dem Sachstandsbericht zur Verwaltungsentwicklung in der EKHN (Drucksache Nr. 59/23 B) hat die Kirchenleitung der Kirchensynode im Herbst 2023 vorgeschlagen, für das weitere Vorgehen im Projekt QT5 einen Perspektivwechsel zu vollziehen. Statt einer Selbstbetrachtung der Verwaltung im Sinne der Optimierung bestehender Strukturen, hin zu einem Ansatz, *„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“* (s. Drucksache Nr. 59/23 B Seite 3).

Diese Frage wurde in den damit befassten Arbeitsgruppen eindeutig beantwortet: Die Bildung der Nachbarschaftsräume (NBR)! Um auch bei sinkenden Finanzmitteln weiterhin Kirche vor Ort bei den Menschen sein zu können, führt deren Entstehung zu weitreichenden Veränderungen. Die NBR werden zum künftigen Zentrum des kirchengemeindlichen Lebens. Dies führt auch zu einer nachhaltigen Veränderung der Parochie durch zahlreiche Gemeindegemeinschaften und der Bildung von Gesamtkirchengemeinden. Damit sind für Ehren- und Hauptamtliche vor Ort viele Chancen, aber auch neue Herausforderungen verbunden. Aufgaben wie die gemeinsame finanzielle Steuerung, die Gebäudebewirtschaftung oder auch die Neuorganisation der Gemeindebüros erhöhen in quantitativer wie qualitativer Hinsicht die Anforderungen, insbesondere an eine Professionalisierung der Verwaltung. Die NBR sind somit ein Schlüsselement für den Prozess ekhn2030.

Für eine Neuorganisation des Verwaltungsaufbaus soll deshalb zuerst geklärt werden, welche örtliche Verwaltungsorganisation es bedarf, um die im Regionalgesetz genannten Ziele regionaler Zusammenarbeit zu erreichen. Dies ist nicht allein eine Frage der Ressourcenausstattung, sondern vor allem der Klärung, welche Aufgaben, Funktionen und Abläufe die zukünftige Verwaltungsstruktur im NBR definieren und somit die Arbeitsfähigkeit des NBR insgesamt gewährleisten.

Die bestehende übergeordnete Verwaltung aus Regionalverwaltungen und Kirchenverwaltung ist auf dieser Grundlage als Unterstützungsstruktur zu betrachten, die ihren Aufgabenumfang an sich wandelnde Anforderungen anpasst und auf die NBR neu ausrichtet. Dazu gehört, Aufgaben an die gemeindliche Verwaltung abzugeben, die zu deren Professionalisierung beitragen und dort letztlich vor allem effektiver und dadurch kostengünstiger erledigt werden können. Es geht dabei um nicht weniger als einen Kulturwandel, der das Denken in eigenständigen Verwaltungsebenen aufgibt. Verwaltungsebenen, die die Zusammenarbeit an ihren Schnittstellen immer wieder aufwändig klären und organisieren müssen. Stattdessen soll es um eine neue Verwaltungsstruktur gehen, die unabhängig von Verfasstheit und Trägerschaft einer gemeinsamen Aufgabenerledigung verpflichtet ist und in der das Tagesgeschäft selbständig vor Ort und Spezielles in dafür vorgesehenen gebündelten Verwaltungsbereichen erledigt wird.

Fakt ist, die bestehende Verwaltungsorganisation in der EKHN ist angesichts der weiteren Finanzentwicklung schlicht zu teuer. Schon aus diesem Grund ist eine Neuorganisation unvermeidlich. Zugleich steht der Umbau der Verwaltung aber in einem Spannungsverhältnis zu den Einsparzielen. Eine neue Verwaltungsstruktur soll nicht nur bedarfsgerechter, entlastender und agiler sein, sie muss gemäß den definierten Einsparzielen auch rd. 12,5 Mio. Euro/Jahr weniger kosten.

Deshalb ist neben den organisatorischen Veränderungen die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse von entscheidender Bedeutung. Je nach Aufgabe liegt hier das eigentliche Potenzial für Einsparungen. Der Bericht zur Verwaltungsentwicklung aus dem Herbst 2023 verweist aus diesem Grunde auf die Bedeutung einer Verschränkung des Querschnittsthemas 5 mit der Digitalisierungsstrategie (vgl. Drucksache Nr. 77/23 B).

Alle genannten Anforderungen der Verwaltungstransformation wurden in der Drucksache Nr. 59/23 B zu fünf strategischen Leitlinien verdichtet, die der Konkretisierung eines neuen Verwaltungsaufbaus als Orientierung und Maßstab zugleich dienen sollen. Diese lauten:

- 1. Eine gute Verwaltung stellt die Bedarfe des Nachbarschaftsraums ins Zentrum ihres Handelns.**
- 2. Eine gute Verwaltung wird vor Ort gestärkt und professionalisiert.**
- 3. Die Verwaltung der Zukunft benötigt erheblich weniger Ressourcen (Ziel: mindestens minus 10 Mio. €)¹**
- 4. Eine gute Verwaltung arbeitet weitgehend papierlos, medienbruchfrei und digital.**
- 5. Eine gute Verwaltung passt sich wandelnden Anforderungen an und agiert dienstleistungsorientiert.**

Zur Ausgestaltung der Leitlinien nennt die Drucksache bereits erste konkrete Konzeptionsansätze: Die Einrichtung einer NBR-Verwaltung über die Zusammenführung der Gemeindebüros hinaus, mit weiteren Stellen und Aufgaben (Verwaltungsfachkraft vs. „Geschäftsführung“). Die Zusammenführung von Aufgaben der Kirchenverwaltung mit der Regionalverwaltungsebene durch Bildung von überregionalen Dienstleistungszentren (Personal und Finanzen) und deren Ausrichtung auf die Aufgabenwahrnehmung in den NBR. Einsparpotenziale, die die Einhaltung der Einsparziele bei gleichzeitiger Erhöhung von Personalumfängen in den NBR als realistisch erscheinen lassen. Digitalisierungspotenziale, wie insbesondere den digitalen Rechnungsworkflow, der nicht nur zu einer erheblichen Vereinfachung des Arbeitsablaufs beiträgt, sondern auch einen gewichtigen Anteil an den Einsparungen realisieren kann.

Seit Jahresbeginn galt es, diese Ansätze auf Grundlage der Beschlussfassung der Dreizehnten Kirchensynode in ihrer 4. Tagung im November 2023 (Beschluss 3.2) weiter zu detaillieren und zu validieren:

„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.“

¹ Die Dreizehnte Kirchensynode hat in der 4. Tagung den folgenden Beschluss gefasst: „Die Kirchensynode beschließt die um den folgenden Beschlussvorschlag erweiterten Beschlussvorlagen der Kirchenleitung zum strategischen Vorgehen zu Digitalisierung und IT in der EKHN (Drucksache Nr. 77/23 B): Beschlussvorschlag 7: Bis 12/2030 müssen alle strukturellen Kosten für Digitalisierung und IT in der EKHN in EKH2030/QT 5 einberechnet sein.“ Damit erhöht sich das Einsparziel im Querschnittsthema „Verwaltungsentwicklung“ um rd. **2,5 Millionen Euro**.

II. Weitere Vorgehensweise

1. Projektphase 2024

Die Konkretisierung der Verwaltungsstruktur im Nachbarschaftsraum folgt den strategischen Leitlinien. Ausgehend von den Bedarfen und Anforderungen im NBR wurde der dort zukünftig wahrzunehmende Aufgabenbestand erarbeitet. Auf dieser Grundlage erfolgte die Diskussion der am besten geeigneten Verwaltungsorganisation durch Schaffung eines Verwaltungsteams mit der zusätzlichen Funktion einer Verwaltungsleitung.

Im nächsten Schritt wurde die Rolle der Verwaltungsleitung mit Verantwortlichkeiten und Befugnissen definiert und auf eine Organisationsstruktur der Verwaltung im NBR übertragen, die die Arbeitsbeziehungen des Verwaltungsteams innerhalb des NBR und zur überregionalen Verwaltung klärt. Dies hat die Erstellung einer Aufgabenbeschreibung für die neue Stelle Verwaltungsleitung ermöglicht und, daraus abgeleitet, ein Anforderungsprofil der Stelle und deren voraussichtliche Bewertung.

Damit kann auch eine konkrete Verteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten innerhalb des Verwaltungsteams zwischen Verwaltungsleitung und Verwaltungsassistentz/Gemeindesekretariat dargestellt und abschließend eine Personalschätzung für die Einführung der Verwaltungsleitungen vorgenommen werden.

Das für die NBR entwickelte Aufgabenportfolio wurde in gesonderten Arbeitsgruppen mit dem Aufgabenkatalog der Regionalverwaltungen und der Kirchenverwaltung hinsichtlich der identifizierten Verlagerungspotenziale validiert und der Wegfall bisheriger Aufgaben identifiziert. In Kenntnis des verbleibenden Aufgabenumfanges konnten Varianten zur Bündelung der überregionalen Verwaltungsaufgaben in Dienstleistungszentren diskutiert und erste Modelle für eine gemeinsame Neuorganisation von Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungen entworfen werden.

Begleitend wurden in allen Aufgabendiskussionen die entstehenden Digitalisierungspotenziale und Einsparmöglichkeiten dokumentiert. Alle bisher vorliegenden Erkenntnisse wurden in einer Gesamtschau der Einspar- und Investitionsbedarfe zusammengeführt.

Im Rahmen dieses Vorgehens fanden zahlreiche, überwiegend zweitägige Workshops zur Entwicklung der Verwaltung im Nachbarschaftsraum, zu Aufgabenveränderungen in den Regionalverwaltungen und der Bildung von Dienstleistungszentren, sowie zu Aufgabenveränderungen in der Kirchenverwaltung und deren Neuorganisation statt. Zusätzlich erfolgte eine Erhebung aufgabenkritischer Einsparvorschläge in allen Arbeitsbereichen der Kirchenverwaltung.

Begleitend fanden Resonanztermine mit Vertreter*innen der Regionalverwaltungen, den Leitungskräften der Kirchenverwaltung, mit Mitarbeitenden in Personalversammlungen und der Kirchenöffentlichkeit in einem frei zugänglichen Informationstermin statt, mit dem Rückmeldungen zu den ersten Konzeptvorschlägen einer Verwaltungsleitung eingeholt wurden.

Teilnehmende an den durchgeführten Arbeitsgruppen/Workshops waren,

Gemeindesekretär*innen, Pfarrer*innen und Kirchenvorstände der **Nachbarschaftsräume**

- Rhein-Lahn-Eck
- Bad Nauheim/Ober-Mörlen und
- Frankfurt Mitte-West

(Stellvertretende) Leitungen, Abteilungsleitungen und Mitglieder der Prozess-AGs der **Regionalverwaltungen**

- Nassau-Nord
- Oberhessen

- Rheinhessen
- Starkenburg-Ost
- Starkenburg-West
- Wetterau

und des **ERV** Frankfurt und Offenbach

Dezernent*innen, Referatsleitungen und Mitarbeitende der **Kirchenverwaltung**

2. Die Rolle der Dekanate in der aktuellen Projektphase

Die oben dargestellte Vorgehensweise hat sich entsprechend den, von der Kirchensynode beschlossenen strategischen Leitlinien zunächst auf die Entwicklung einer neuen Verwaltungsorganisation im Nachbarschaftsraum und, im gegenüber dazu, einer neuen überregionalen Verwaltungsstruktur konzentriert. Dies war Gegenstand des Auftrages und diente auch der Bündelung der Ressourcen im Projekt, um eine Vorlage der Eckpunkte für Nachbarschaftsräume und gesamtkirchliche Einrichtungen zu schaffen.

Die Verwaltungsaufgaben und die Verwaltungsorganisation der Dekanate sind in dieser Arbeitsphase noch nicht betrachtet worden. Weder werden durch die hier vorgelegten Eckpunkte der Verwaltungsentwicklung die bestehenden verwaltungsgemäßen Arbeitsbeziehungen zwischen Dekanaten und Kirchengemeinden in Frage gestellt, noch ist damit ausgeschlossen, dass zentrale Elemente – je nach konkreten Entscheidungen im Umsetzungsprozess – auch auf die Dekanatsverwaltung übertragbar sind. Es muss vielmehr Gegenstand der weiteren Umsetzungsüberlegungen sein, wie sich etwa die Funktion der Verwaltungsleitung, angepasst an die spezifischen Verwaltungsaufgaben im Dekanat, auch dort etablieren lässt. Ebenso ist zu prüfen, welche konkrete Rolle die Dekanate etwa in der Frage der Anstellungsträgerschaft im Konzept der Nachbarschaftsraumverwaltung einnehmen. Diese Fragen sind Gegenstand der weiteren Arbeitsphase im Projekt.

III. Was konnte bisher bereits konkretisiert werden?

1. Das Portfolio der Verwaltungsaufgaben im Nachbarschaftsraum

Um die Struktur einer NBR-Verwaltung und insbesondere die Rolle einer Verwaltungsleitung fundiert diskutieren zu können, galt es im ersten Schritt mit Vertreter*innen aus bereits gebildeten NBR die Erwartungen an eine solche Verwaltung näher zu bestimmen. Dabei standen die folgenden **Anforderungen** im Mittelpunkt:

- Es bedarf der Konzentration der Kirchenvorstände im NBR auf die grundsätzlichen Leitungs- und Steuerungsaufgaben (wie wollen wir Kirche sein?)
- Es bedarf der Entlastung der Ehrenamtlichen von operativer Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben.
- Das Leitungsorgan im NBR ist auf verständlich aufbereitete und regelmäßige Informationen angewiesen ist, um auf dieser Grundlage Entscheidungen treffen zu können.
- Mit dem zukünftigen Umfang an Pfarrstellen ist eine Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben durch Pfarrerrinnen und Pfarrer über die originär pfarramtlichen Aufgaben hinaus schlicht nicht mehr leistbar. Dahingehend ist Entlastung zu schaffen.
- Es bedarf mehr Rollenklarheit im NBR (Professionalisierung), um nicht immer wieder Aufgaben übernehmen zu müssen, die nicht in den eigenen Arbeitsbereich fallen (insb. Gemeindesekretär*innen, Pfarrer*innen).
- Es bedarf schnellerer Entscheidungswege durch mehr Eigenverantwortung vor Ort.
- Es bedarf eines Kompetenzaufbaus, um Eigenverantwortung auch wahrnehmen zu können.

- Es muss möglich sein, Verantwortung zu tragen, die auch den Ehrenamtskapazitäten entspricht (Vermeidung von Überlastung).

Welche Funktionen und Kompetenzen es in der NBR-Verwaltung bedarf, um diese Anforderungen erfüllen zu können ist von den konkret zu leistenden Aufgaben abhängig (form follows function!). In einem zweiten Schritt wurde deshalb ausgehend vom IST ein SOLL-Katalog der gemeindlichen Aufgaben im NBR erarbeitet.

Dabei sind bereits Aufgabenverlagerungen auf die Verwaltung im NBR einbezogen worden, die besondere Vor-Ort-Kenntnis benötigen und daher direkt dort, wo sie anfallen, effektiver und, bei Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen (Digitalisierung), auch effizienter erledigt werden können. Die gleichzeitig Informationsverluste und zusätzlichen Kommunikationsaufwand zwischen mehreren Verwaltungsebenen vermeiden und einen Abbau bestehender Genehmigungsvorbehalte und Prüfroutinen in Regionalverwaltungen und Kirchenverwaltung ermöglichen.

Nicht einbezogen ist hingegen die Kindertagesstättenverwaltung. Es bestand in den Arbeitsgruppen Übereinstimmung darin, dass die Abbildung von Verwaltungsaufgaben der Kitas, das Modell einer NBR-Verwaltung kapazitär überfordern würde (s. die vielfach höhere Zahl an Personalfällen). Hierfür steht mit den Gemeindeübergreifenden Trägerschaften und deren Anbindung an die Regionalverwaltungen respektive Dienstleistungszentren eine funktionale Struktur zur Verfügung.

Das Aufgabenportfolio einer Verwaltung im Nachbarschaftsraum stellt sich auf dem erreichten Diskussionsstand wie folgt dar:

ALLGEMEINE VERWALTUNGSAUFGABEN IM NBR
Schreibearbeiten erledigen: Beschwerden bearbeiten, Briefbogen erstellen, Urkunden beschaffen
Postein- und -ausgang bearbeiten: Überwachen und Pflegen des Postein- und ausgangs
Listen erstellen und führen: Inventarisierung, Abkündigungsliste erstellen, Kontaktdaten pflegen, Kollektenplan führen
Bekanntmachungen weiterleiten: Öffentlichkeitsarbeit, Gemeindebrief verteilen, Rundschreiben weitergeben
Dokumente ablegen und archivieren: MAV-Dokumente verwalten, Schriftgut archivieren, Aufbewahrungsfristen umsetzen
Jugend-, Freizeit und Freiwilligenarbeit koordinieren: Ehrenamtliche Arbeit bescheinigen, Freizeiten abwickeln
Büro- und Kirchenmaterial beschaffen: EDV-Geräte anschaffen, Paramente bestellen
IT verwalten: Portal Zugänge, IT-Fachverfahren verwalten, MACH-Buchführungssoftware prüfen und auswerten
Meldewesen bearbeiten: Zuzüge weitergeben, Kirchenbuchauszug, -abschrift erstellen, Ein-/Austritte aufnehmen
Verträge verwalten: Wartungen überwachen, Nutzungsvereinbarung Telefonverträge
Termine koordinieren: Orgeldienstplan erstellen, Verwaltungsprüfung vorbereiten, Tagungen organisieren
Kirchliche Dienste begleiten: Gottesdienstplan erstellen, Konfirmation/Taufe/Trauung vor-/nachbereiten
(Unterstützung beim) Führen der Kirchenbücher
Projekte und Netzwerkarbeit begleiten und unterstützen: Fundraising, Flüchtlingsarbeit, bei Projekten im NBR mitwirken
Sitzungen oder -wahlen der Kirchenvorstände vorbereiten und protokollieren
Dokumente beglaubigen und bescheinigen: Dienstsiegel beantragen/beidrücken/verwahren

Zugangsberechtigungen und Schlüsselvergabe managen
Qualitätsmanagement zur Vereinheitlichung betreiben

PERSONALAUFGABEN IM NBR
Anträge bearbeiten/weiterleiten: Dienstreiseanträge/Fortbildungsanträge bearbeiten
Personalangelegenheiten prüfen/bearbeiten: Betr. Eingliederungsmanagement/Altersvorsorge prüfen und abschließen
Meldungen und Bescheinigungen generieren
Personalfälle und Änderungen erfassen: Arbeitszeitkonto erfassen, Mitarbeitendenliste pflegen
Unfallmeldungen dokumentieren: Unfallmeldungen I-IV dokumentieren, versenden, archivieren
Kündigungen verwalten: Kündigungen I+II verwalten, prüfen, versenden
Arbeits- und Gesundheitsschutz sicherstellen
Personalentwicklung betreiben
(Konfliktgespräche) Personalgespräche führen
Befristete Arbeitsverträge und Honorarverträge verwalten: Honorarverträge erstellen und unterschreiben lassen
Vakanzvertretung regeln oder beantragen
Personaleinstellungen durchführen
Personalkostencontrolling durchführen
Mitarbeitenden-Jahresgespräche durchführen
Personalstellenplan

FINANZAUFGABEN IM NBR
Rechnungseingang bearbeiten: Das Standardgeschäft liegt in Verantwortung des Nachbarschaftsraums und wird vor Ort kontiert, lediglich Spezialfälle werden im Dienstleistungszentrum kontiert
Rechnungsausgang bearbeiten: Das Standardgeschäft liegt in Verantwortung des Nachbarschaftsraums und wird vor Ort kontiert, lediglich Spezialfälle werden im Dienstleistungszentrum kontiert
Haushaltsplanung anpassen und abschließen: Haushaltsplan auf Basis eingespielter Daten in einzelnen Positionen ergänzen und für den Beschluss vorbereiten
Haushalt überwachen: Jahresrechnungen, Rücklagenverwaltung, Haushaltsüberwachung bearbeiten und prüfen
Mahn- und Gebührenwesen verwalten: GEMA Gebühren ermitteln und entrichten, Mahnungen prüfen und anweisen
Versicherungen verwalten
Anträge bearbeiten: Kirchensteuer Reduktion – weiterverweisen, Nichtveranlagungsbescheinigung beantragen
Kostenerstattung bearbeiten: Kostenerstattungsanforderung ausstellen, Fahrtkosten-/Auslagenerstattung bearbeiten
Fördermittel beantragen: Fördermittel I/II/III beantragen
Kollektenkasse führen
Spenden verwalten: Erbschaft annehmen/ausschlagen, Spenden I/II/III bearbeiten, Sammlung vor- und nachbereiten

BAU- UND LIEGENSCHAFTSAUFGABEN IM NBR
Raumanmietung verwalten
Baubegehung jährlich durchführen
Schadensmeldungen bearbeiten
Bauvergabe vor- und nachbereiten
Baumaßnahmen vorbereiten
Baumaßnahmen (I und II) abwickeln
Betriebskostenabrechnung erstellen
Mietverträge verwalten
Grundstücksbegehung (alle drei Jahre)
Landpacht (Vergabe (i.d.R. alle zwölf Jahre), Verwaltung, Kontakt zum Pächter)
Erbbaurechtsverwaltung (Kontakt zum Erbbauberechtigten)
Grundsteuererklärungen (mit Unterstützung Kirchenverwaltung)

2. Das Konzept der Verwaltungsleitung

Bereits in den Diskussionen im Jahr 2023 ist deutlich geworden, dass die Erwartungen an eine Nachbarschaftsraumverwaltung ohne zusätzliche Personalressourcen nicht erfüllbar sind, es dabei aber nicht nur um eine bloße Stellenausweitung im quantitativen Sinne gehen kann.

Vielmehr bedarf es zur Erledigung der erweiterten Verwaltungsaufgaben auch erweiterter Verwaltungskompetenzen im NBR. Es wurden deshalb in Drucksache Nr. 59/23 B unter der Überschrift Verwaltungsfachkraft und Geschäftsführung zwei Varianten einer Funktion mit zusätzlicher Qualifikation beschrieben. Dabei ging es um die Frage, ob eine rein fachliche Qualifikation zur eigenständigen Ausführung von Personal- und Buchhaltungsaufgaben im NBR ausreichend ist, oder es darüber hinaus um eine Leitungsunterstützung mit eigenen Entscheidungskompetenzen und einer delegierten Wahrnehmung von Arbeitgeberfunktionen geht.

In Auseinandersetzung mit den formulierten Anforderungen und dem erarbeiteten Aufgabenkatalog wurde in den Arbeitsgruppen des Jahres 2024 das Konzept der Verwaltungsleitung entwickelt. Die Bezeichnung soll transportieren, dass die Funktion mehr umfasst als die einer Verwaltungsfachkraft, zugleich aber keine Geschäftsführung ist. Die Bezeichnung „Geschäftsführung“ wurde im Verlauf der Diskussion aufgegeben, da sie die Assoziation einer geschäftsführenden Leitung des Nachbarschaftsraums in Verbindung mit einem lediglich aufsichtführenden Gremium weckt. Die Bezeichnung Verwaltungsleitung soll demgegenüber betonen, dass es allein um eine, vom Kirchenvorstand, Gesamtkirchenvorstand oder geschäftsführendem Ausschuss abgeleitete Verantwortung für den Verwaltungsbereich geht (zur rechtsformübergreifenden Darstellung ist in den Materialien zur Verwaltungsentwicklung die Bezeichnung „Leitungsorgan“ gewählt, die im Weiteren Verwendung findet). Insofern ist mit dem Konzept der Verwaltungsleitung auch keinerlei Trennung von geistlicher und rechtlicher Leitung auf Ebene des NBR intendiert. Diese bleibt gemäß kirchlicher Ordnung weiterhin in der Verantwortung des Leitungsorgans für das gesamte Gemeindeleben verbunden.

Zugleich widerspricht es daher nicht Artikel 5 der Kirchenordnung, wenn das unaufgebbare Zusammenwirken von geistlicher und rechtlicher Leitung in organisatorischer Arbeitsteilung und mit funktional differenzierten Rollen erfolgt. Ein Grundprinzip der organisatorischen Gestalt auch

kirchlicher Körperschaften. Entscheidend ist die Gewährleistung der Unaufgebbbarkeit des Zusammenwirkens durch eine Zusammenführung der verschiedenen Rollen in der Gesamtverantwortung des Leitungsorgans. Selbst die institutionelle Einbeziehung einer Verwaltungsleitung durch Teilnahme mit beratender Stimme im Leitungsorgan stellt somit keine Abkehr von den Grundsätzen kirchlicher Ordnung dar.

Ausschlaggebend für das Konzept einer Verwaltungsleitung war die Erkenntnis, dass die gewollte Entlastung des Ehrenamtes und des hauptamtlichen Verkündigungsteam durch eine stärkere Fokussierung und Klarheit der Funktionen im Nachbarschaftsraum nur mit einer spezialisierten Funktion im Verwaltungsbereich möglich ist. Einer Funktion, die in Vorbereitung von Entscheidungen des Leitungsorgans fachlich in der Lage ist, die relevanten Entscheidungsgrundlagen zusammenzustellen. Die die Verantwortung wahrnehmen kann, den zulässigen Entscheidungsspielraum des Leitungsorgans zu erkennen und vorzubereiten und damit z.B. die Vorgabe von Planzahlen oder die Erteilung von Finanzierungsbestätigungen durch eine übergeordnete Verwaltungsebene verzichtbar macht.

Eine Funktion, die in der Ausführung von Beschlüssen des Leitungsorgans über Befugnisse verfügt, diese finanziell und personalwirtschaftlich selbständig umzusetzen, dabei Personalverantwortung gegenüber den Verwaltungsmitarbeitenden wahrnimmt und die Rechtskonformität der Umsetzung gewährleistet, damit bisherige Genehmigungsvorbehalte entfallen können.

Aufgrund dieses Anspruchs wird auch deutlich, dass die Funktion Verwaltungsleitung **keine Entscheidung gegen die Fortbildung zur Verwaltungsassistenz** darstellt, sondern andere und weitergehende Schwerpunkte setzt. Die Verwaltungsassistenzen stellen daher einen wichtigen Baustein in der Zusammensetzung eines zukünftigen Verwaltungsteams dar. Indem es Überschneidungen zwischen den beiden Stellenprofilen bei Qualifikation und Aufgabenwahrnehmung gibt, erhöht die Zusammenarbeit die personelle Redundanz und fachliche Qualität der Verwaltungsarbeit im NBR (s.a.u. Kapitel III, Abschnitt 6.).

Vor diesem Hintergrund wurde das folgende Rollenkonzept formuliert.

3. Die Rollenbeschreibung der Verwaltungsleitung (VL)

EINBINDUNG IM NACHBARSCHAFTSRAUM

Beziehung und Zusammenarbeit zum Leitungsorgan

- Die VL nimmt an den Sitzungen des Leitungsorgans **beratend** teil.
- Die VL bereitet Vorlagen für das Leitungsorgan vor.
- Die VL setzt die Beschlüsse des Leitungsorgans um und führt durch das Leitungsorgan beschlossene Aufgaben aus.
- Geäußerte Bedenken der VL sollen vom Leitungsorgan berücksichtigt werden und werden durch Soll-Bestimmungen wie „auf Bedenken der VL soll der Vorsitzende oder stellv. Vorsitzende Rücksicht nehmen“ sowie „Bedenken der VL sind ins Protokoll aufzunehmen“ integriert.

Laufende Geschäfte

- Die VL kann **laufende Geschäfte ohne Gremiumsbeschluss** ausführen. Hierfür ist eine Definition des Ausdrucks „laufende Geschäfte“ notwendig.
- **Bei Personalakten relevanten Tatbeständen ist eine Einbeziehung des Leitungsorgans** durch die VL unbedingt notwendig (Einstellung, Abmahnung, Freistellung).
- Einsatzort der Verwaltungsleitung ist im NBR.

VERANTWORTUNGSBEREICH UND -BEFUGNISSE

Organisation des Verwaltungsteams

- Das Leitungsorgan übt die Vorgesetztenfunktion gegenüber den Mitgliedern des Verwaltungsteams aus. *Die Wahrnehmung der Dienstvorgesetztenfunktion gegenüber der Verwaltungsleitung ist von der Klärung der Anstellungsträgerschaft für diese Stelle abhängig (s. Kapitel IV Abschnitt 2). Bei einer überregionalen Anstellung etwa wäre der Anstellungsträger Dienstvorgesetzter im disziplinarischen Sinne, das Leitungsorgan des NBR hätte das fachliche Weisungsrecht.*
- Die VL nimmt die **fachliche Vorgesetztenfunktion** gegenüber den Mitarbeitenden des Verwaltungsteams wahr. Das heißt, sie hat die Verantwortung für das operative Tagesgeschäft, für die korrekte Ausführung der Aufgaben und weist das Team an.
- Die VL organisiert Ausschreibungen, führt Vorgespräche, bereitet den Beschluss des Leitungsorgans für eine Einstellung durch eine Vorauswahl vor und setzt Kündigungen nach Beschluss um.

Befugnisse

- Im Alltagsgeschäft hat die VL eine **Anordnungsbefugnis** bis zu einer definierten Betragsgrenze.
- Bei Vorliegen eines Beschlusses des Leitungsorgans entfällt die Betragsgrenze hinsichtlich der Anordnungsbefugnis.
- Die Durchführung des Vier-Augen-Prinzips, z. B. durch ein Mitglied des Leitungsorgans oder des Verwaltungsteams, ist noch zu klären.
- Die Schnittstelle zum Verkündigungsteam ist noch zu klären.

Diese Rollenbeschreibung der Verwaltungsleitung ist grundsätzlich als rechtsformunabhängig zu betrachten, jedoch in Nachbarschaftsräumen leichter umzusetzen, die körperschaftlich mit einer Kirchengemeinde übereinstimmen (ein Leitungsorgan, ein Dienstsitz, ein Haushaltsplan, ein Jahresabschluss). Die Adaption des Konzepts auf das Modell der Arbeitsgemeinschaften hinsichtlich etwaiger Anpassungen der Verantwortungsverteilung und Aufgabenzuschreibung bedarf daher noch einer weitergehenden Betrachtung.

4. Die Organisationsstruktur der Verwaltung im Nachbarschaftsraum

Die Befassung mit der Rollenbeschreibung einer Verwaltungsleitung und dem Anspruch, eine funktionale Zusammenarbeit aller Beteiligten zu gewährleisten, hat zugleich zu Fragen hinsichtlich der Rollenklarheit im NBR insgesamt geführt. Insbesondere im Zusammenwirken von Leitungsorgan, Verkündigungsteam und Verwaltungsleitung/Verwaltungsteam. Unvermittelt befand sich das QT5

in einer Diskussion um die generelle Gestaltung von Entscheidungsprozessen in den NBR und welche Rolle den Akteuren hierbei zukünftig zukommen soll. Dabei wurde deutlich, dass es nicht Aufgabe der Verwaltungsentwicklung sein kann, Aussagen zum Verhältnis von Leitungsorgan und Verkündigungsteam und der sich daraus ergebenden Binnenstruktur zu machen. Vielmehr kann das Zusammenwirken aller Akteure nur aus dem Blickwinkel der Verwaltungsstruktur betrachtet werden.

Aus dieser Verwaltungssicht nehmen die Pfarrerinnen und Pfarrer gemäß Artikel 15 Abs. 1 und Abs. 2 der Kirchenordnung auch im Verkündigungsteam zwei Rollen wahr, die zu differenzieren sind: Zum einen den Auftrag zur Wortverkündigung, zur Durchführung von Amtshandlungen, zu Unterricht/Bildung und Seelsorge, der zukünftig kollegial und arbeitsteilig in einer neuen Zusammenarbeitsform wahrgenommen werden soll. Zum anderen der Auftrag zur Leitung der Kirchengemeinde als Mitglied des Kirchenvorstandes, der nach der bisher geltenden Regelung in Artikel 15 Abs. 2 der Kirchenordnung allen Pfarrpersonen qua Amt zugewiesen ist. Welche Fragen (und Antworten) sich aus der Bildung der Verkündigungsteams hinsichtlich der Zusammensetzung und der Arbeitsfähigkeit des Leitungsorgans ergeben, ist nicht Auftrag des Querschnittsthemas Verwaltungsentwicklung und muss im Zusammenhang mit Änderungen an der Kirchengemeindeordnung und der Kirchenordnung geklärt werden (vgl. Drucksache Nr. 15/24 G).

Entscheidend für die Funktionalität der Verwaltungsstruktur ist hingegen die Rolle des Verkündigungsteams „als“ Verkündigungsteam. Hier besteht an Stelle einer Weisungsbefugnis eine Dienstleistungsbeziehung mit dem Verwaltungsteam im Rahmen derer das Verkündigungsteam Aufgaben zur Erledigung delegieren kann, die im unmittelbaren Zusammenhang mit dessen Aufgaben stehen (s.u.). Es entsteht aber keine Arbeitsbeziehung bei operativen Verwaltungsaufgaben, die dem Verwaltungsteam zur eigenen Ausführung übertragen sind. Ganz im Sinne der Zielsetzungen Rollenklarheit und Entlastung des Pfarramtes, nehmen die Pfarrerinnen und Pfarrer als Mitglieder des Verkündigungsteams zudem selbst keine Verwaltungsaufgaben wahr.

In der Zusammenfassung ergibt sich folgender Geschäftsverteilungsplan für den NBR:

Das Leitungsorgan

- **Rahmensetzung** für die Arbeit im NBR **als strategisches Entscheidungsgremium** mit **Richtlinienkompetenz** („Wie wollen wir Kirche sein?“)
- **Mitwirkung** an der Erstellung der **Dienstordnung** für das Verkündigungsteam
- Entscheidung über die **finanziellen Angelegenheiten** („Wofür wollen wir grundsätzlich unser Geld ausgeben?“)

Das Verkündigungsteam

- Das Verkündigungsteam ist auf der **inhaltlich-theologischen Ebene** im NBR tätig, nimmt über die pfarramtliche Verwaltung hinaus **keine Verwaltungsaufgaben** wahr.
- Das Verkündigungsteam kann dem Verwaltungsteam Tätigkeiten zuweisen, die **im Zusammenhang mit pfarramtlichen Aufgaben** und anderen Verwaltungsaufgaben, die im kirchenmusikalischen und gemeindepädagogischen Dienst anfallen, stehen (z. B. Gottesdienstplan, Gemeindebrief, Liedblätter, Kirchbuchführung etc.).
- **Regelmäßige Abstimmung** mit dem Leitungsorgan und der Verwaltungsleitung
- **Koordination und Unterstützung ehrenamtlichen Engagements**

Das Verwaltungsteam (Verwaltungsleitung und -assistenz, Sekretariat)

- Die Verwaltungsleitung **organisiert die Verwaltung**, sodass die Leitung sowie die Gestaltung des Lebens im NBR durch das Leitungsorgan sowie das Verkündigungsteam wahrgenommen werden können.
- Die Verwaltungsleitung ist mit dem Verwaltungsteam neben dem Verkündigungsteam auf der **operativen Ebene** tätig und übernimmt auch selbst operative Verwaltungsaufgaben.
- Die Verwaltungsleitung **organisiert und koordiniert** die im NBR anfallenden **Verwaltungstätigkeiten**. Sie **leitet das NBR-Büro** mit Sekretariat und Verwaltungsassistenz und hat die Personalverantwortung für diese inne.
- Die Verwaltungsleitung **verantwortet die Umsetzung der Beschlüsse des Leitungsorgans** und ist verantwortlich für die **Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns**.
- Die Verwaltungsleitung ist **verantwortliches Bindeglied zur überregionalen Verwaltungsebene**

5. Die Stellenbeschreibung der Verwaltungsleitung

Als Ergebnis der zuvor dargestellten Konzeptionierung kann hier nun eine detaillierte Beschreibung der Stelle Verwaltungsleitung erfolgen.

Ziel der Stelle:

Die Verwaltungsleitung nimmt neben eigenen Sachbearbeitungstätigkeiten auch Koordinations- und Genehmigungsfunktionen wahr. Diese sorgen für eine Professionalisierung der vergrößerten Verwaltungseinheiten bei gleichzeitiger Entlastung der Haupt- und Ehrenamtlichen von Verwaltungstätigkeit und ersetzen bisherige überregionale Genehmigungsvorbehalte durch eine eigenverantwortliche und kompetente Wahrnehmung.

Aufgaben der Verwaltungsleitung:

Allgemeine Verwaltungsaufgaben

- **Koordination und Delegation von administrativen Aufgaben im Verwaltungsteam:** Postbearbeitung, Bekanntmachungen, Listenführung, Dokumentenmanagement, Jugend- und Freizeit-/Freiwilligenarbeit, Beschaffung und IT-Verwaltung, Meldewesen, Vertragsverwaltung, Terminkoordination, Zugangsberechtigungen und Schlüsselvergabe
- **Projekt- und Netzwerkarbeit unterstützen:** Projektabrechnungen, Erstellung von Projektplänen, Ausbau der Netzwerkarbeit, Initiierung von Kooperationen und gemeinsamen Veranstaltungen mit Kommunen, weiteren Nachbarschaftsräumen und sozialen Einrichtungen, , Fundraising weitere Projekte
- **Gremienarbeit:** Erstellung von Vorlagen, Aufbereitung von Themen und umfassende Unterrichtung des Leitungsorgans zu den jeweiligen Themen, ständige Teilnahme an Sitzungen des Leitungsorgans mit beratender Stimme, inhaltliche Vor- und Nachbereitung der Sitzungen, Ausführung und Umsetzung von Beschlüssen, Vorbereitung und Abstimmung der Tagesordnung mit dem Vorsitz des Leitungsorgans, Protokollführung
- **Dokumentenverwaltung:** Beglaubigung und Bescheinigung von kirchlichen Dokumenten sowie Dienstsiegel beantragen/verwahren
- **Qualitätsmanagement:** Standards zur Vereinheitlichung und Qualitätssicherung der Verwaltungsarbeit, insbesondere die Wahrung von standardisierten Arbeitsabläufen
- **Abwicklung von Verwaltungsprüfungen und KV-Wahlen**

Personalverwaltung

- **Anträge und Personalangelegenheiten:** Beratung und Bearbeitung von Fortbildungsanträgen, BEM und betriebliche Altersvorsorge
- **Meldungen und Bescheinigungen:** Aus dem System generieren
- **Personalfälle, Änderungsdaten und Entgeltfortzahlungen:** Nicht-entgeltrelevante Änderungs- und Stammdaten erfassen, Entgeltfortzahlung überwachen, Arbeitszeitkonto erfassen, Mitarbeitendenliste führen, Unfallmeldungen dokumentieren, Kündigungen verwalten
- **Abwicklung von Personaleinstellung:** Stellenausschreibungen koordinieren und veröffentlichen, Korrespondenz mit den Bewerbenden führen, Vorauswahlgespräche durchführen, Erstellung der Vorlage zur Einstellung, Zustimmung der MAV einholen
- **Vertrags- und Vertretungsmanagement:** Befristete Arbeits- und Honorarverträge verwalten, Vertragsunterlagen prüfen und ergänzen, Vertrag aus Vorlage erstellen und versenden sowie Rücklauf und Auflagen kontrollieren
- **Personalcontrolling:** Stellenplanung in Zusammenarbeit mit dem Leitungsorgan durchführen, Auswertungen erstellen
- **Rechtliches:** Einholung von Rechtsauskünften zu komplexen Personalfragen im Stabsbereich Recht

Finanzwesen

- **Budgetüberwachung/HH-Ausführung:** Personalkosten überwachen, finale Rechnungsanordnung und Kontierung der Standardfälle durchführen, Auswertungen erstellen
- **Haushaltsplanung anpassen und abschließen:** Entwurf des Haushaltsplans bearbeiten zur Genehmigung durch das Leitungsorgan vorbereiten
- **Haushaltsabschluss:** Entwurf des Haushaltsabschluss bearbeiten und Beschluss durch das Leitungsorgan vorbereiten (inkl. Ergebnisverwendung/Rücklagenbildung)
- **Fundraising:** Mitwirkung bei Erschließung neuer Finanzquellen
- **Beratung des Leitungsorgans in wirtschaftlichen Fragen:** Übersichten und Auswertungen erstellen, einordnen und auf Folgewirkungen bewerten

Bau- und Liegenschaftswesen

- Raumbelagungen/-vermietungen koordinieren
- Koordinierung der Wahrung der Betreiberverantwortung (insb. Begehungsplan)
- erforderliche Vorarbeiten zur Erstellung der Betriebskostenabrechnungen
- Energiekostenüberwachung / Ansprechperson für Energiemanagement
- Koordination der kleinen Bauunterhaltung (genehmigungsfreie Baumaßnahmen)
- Koordination von Bauanforderungen und Baudurchführung für kirchl. Funktionsgebäude zwischen kirchlicher Baubetreuung und Leitungsorgan
- Finanzwirtschaftliche Beratung des Leitungsorgans bei Baumaßnahmen, Erstellung Eigenmittelbestätigung, Verwendungsnachweise Drittmittel, Mitwirkung bei Kostenabrechnungen, Nachfinanzierungen
- Einholung von Angeboten (kleine Bauunterhaltung) und ggf. Fachexpertise

- Erstellung von Auswertungen begleitend zu Baumaßnahmen

Prozesssteuerung im NBR

- Einrichtung und Pflege einer digitalen Informations-/Wissensplattform zur Entlastung des Leitungsorgans
- Umsetzung von Gesetzesänderungen
- Konzeption, Planung und Organisation von Entwicklungsprozessen in den Gemeinden bzw. im Nachbarschaftsraum in Zusammenarbeit mit dem Leitungsorgan
- Begleitung von Veränderungsprozessen im Nachbarschaftsraum, bspw. verwaltungstechnische Umsetzung von ekhn2030 oder Digitalisierungsprojekten

Personalführungsaufgaben im Verwaltungsteam

- Führen von Dienstbesprechungen im Verwaltungsteam
- Führen von Mitarbeitendengesprächen und Personalgesprächen mit den Gemeindesekretär*innen und der Gemeindeassistenten
- Vereinbarung mit Mitarbeitenden durch Fort- und Weiterbildungsangebote
- **Sonstige Aufgaben (exempl.)** Pflege des Online-Auftritts und ggf. der sozialen Medien
- Erstellung von Artikeln und Pressemeldungen, Ansprechperson für die örtliche Presse
- Planung, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen im Nachbarschaftsraum
- Redaktion des Gemeindebriefs und Koordination der Inhalte

Das **Anforderungsprofil** der dargestellten Aufgaben wird für Bewerberinnen und Bewerber die folgenden qualifikatorischen Voraussetzungen bedeuten:

Fachhochschulabschluss (z. B. Diplom-Verwaltungswirt*in), Bachelor-Abschluss, Abschluss an einer Berufsakademie oder ein entsprechender Weiterbildungsabschluss (z. B. Verwaltungsfachwirt*in) oder mehrjährige Berufserfahrung in einer kirchlichen/öffentlichen Verwaltung im Finanz- und idealerweise im Personalwesen.

Die fachlichen Anforderungen der Stelle werden vorwiegend im Finanzwesen liegen. Hier sollte daher auch der Ausbildungsschwerpunkt gelegen haben. Die Anforderungen der Personalverwaltung können eher auch durch Zusatzqualifikationen und training on the job erworben werden.

Für die Stellenbeschreibung auf jetzigem Stand ist von einer **Bewertung nach E10** der KDO-Eingruppierungsordnung auszugehen. Dies bedeutet **rd. 90.600 Euro** Arbeitgeberkosten für eine Vollzeitstelle Verwaltungsleitung.

6. Die Aufgabenverteilung im Verwaltungsteam

Die Klärung des Aufgabenportfolio der Verwaltung im Allgemeinen und der Verwaltungsleitung im speziellen ermöglicht nun eine genauere Aufgabenabgrenzung zwischen Verwaltungsleitung und Verwaltungsassistenten/Gemeindesekretariat und damit abschließend auch eine Klärung der Rollen innerhalb eines Verwaltungsteams. Dabei wird deutlich, dass die Verwaltungsleitung Koordinations- und Leitungsaufgaben wahrnimmt, aber auch selbst in die operative Ausführung eingebunden ist. Dies aus Gründen eigener Zuständigkeit, sowie auch zur Verstärkung der Sachbearbeitungskapazitäten im Verwaltungsteam. Dadurch entstehen Überschneidungen insbesondere mit der Stelle der Verwaltungsassistenten. Bei aktuell rd. 55 abgeschlossenen Fortbildungen zur Gemeindeassistenten entsteht in NBR mit diesem Profil eine zusätzliche Unterstützungsfunktion für die Ver-

waltungsleitung, die zumindest bei einzelnen Aufgaben Vertretungsmöglichkeiten schafft. Die Übersicht der Aufgabenverteilung zeigt, dass sich die beiden Funktionen sinnvoll ergänzen und nicht in Konkurrenz zueinander stehen.

Die Übersicht der Aufgabenverteilung erfolgt nach Aufgabenbereichen mit dem hier dargestellten Schema.

Aufgabenverteilung innerhalb des Verwaltungsteams		Vorteile durch die zusätzliche Verwaltungsressource vor Ort		
G	A	S	E	P
Genehmigung und Letztverantwortung	Verantwortliche Ausführung	Erhöhte Standardisierung und Digitalisierung	Entlastung der Haupt- und Ehrenamtlichen vor Ort	Professionalisierung der Verwaltungsprozesse vor Ort
Verteilung der Finanzaufgaben im NBR				
Lfd. Nr.	Aufgabe	Verwaltungs- leitung	Verwaltungsassistent/ -sekretariat	
1	Rechnungseingang bearbeiten: Aufwand bearbeiten	G	A	S/P
2	Rechnungsausgang bearbeiten: Buchungsblätter/-etiketten erstellen			S/P
3	Haushaltsplanung anpassen und abschließen: Haushaltsplan bearbeiten und versenden			
4	Haushalt überwachen: Jahresrechnungen, Rücklagenverwaltung, Haushaltsüberwachung bearbeiten und prüfen			
5	Mahn- und Gebührenwesen verwalten: GEMA Gebühren ermitteln und entrichten, Mahnungen prüfen und anweisen			S/P
6	Versicherungen verwalten			
7	Anträge bearbeiten: Kirchensteuer Reduktion – weiterverweisen, Nichtverlagerungsbescheinigung beantragen			
8	Kostenerstattung bearbeiten: Kostenerstattungsanforderung ausstellen, Fahrtkosten-/Auslagenerstattung bearbeiten			P
9	Fördermittel beantragen: Fördermittel I/II/III beantragen			
12	Kollektenkasse führen			
13	Spenden verwalten: Erbschaft annehmen/ausschlagen, Spenden I/II/III bearbeiten, Sammlung vor- und nachbereiten			

7. Verlagerung von Verwaltungsaufgaben in den NBR

Die bisherigen Beratungen haben gezeigt, dass in der eigenverantwortlichen Wahrnehmung von Finanz- und Personalprozessen im NBR, die bisher in den Regionalverwaltungen bearbeitet werden, ein großes Vereinfachungs- und Einsparpotenzial steckt: Durch Nutzung der „Vor-Ort-Kennntnis“, bspw. zur Herkunft und Verwendung von Belegen, und durch die Vermeidung von Informationsverlusten, Kommunikationsaufwand und Liegezeiten, die unweigerlich bei Prozessen über mehrere Verwaltungsebenen entstehen. Bestehende Genehmigungsvorbehalte und Prüfschritte können bei Gewährleistung einer verlässlichen Aufgabenerledigung im NBR entfallen.

Dafür müssen die zu verlagernden Aufgaben hinsichtlich ihrer Häufigkeit, des notwendigen Spezialwissens und des damit verbundenen Fehlerrisikos geeignet sein. Die Verwaltungsprozesse wurden deshalb nochmals separat auf die Realisierungsmöglichkeit der genannten Effekte hin überprüft.

Rahmenbedingungen der Bewertung sind:

- Das Vorhandensein einer Verwaltungsleitung mit entsprechendem Fachwissen, Qualifikationen und Entscheidungskompetenzen.
- Eine mit der Verlagerung einhergehende Digitalisierung zentraler Verwaltungsabläufe mit funktionalen digitalen Schnittstellen.
- Die Finanzierung kann durch die Aufgabenverlagerung gewährleistet werden.

Verlagerung von Personalprozessen in den Nachbarschaftsraum

Aufgabenbereich	Nachbarschaftsraum	Überregionale Verwaltung	Voraussetzungen
Personalabrechnung	<ul style="list-style-type: none"> • (Nicht entgeltrelevante) Änderungsdaten erfassen • Ehrenamtliche MA bei BGW melden 	<ul style="list-style-type: none"> • Scherbenabrechnungsobjekt/-konto bereinigen • Privatbezüge einbehalten • Statistik und Auswertungen erstellen • Daten für JA bereitstellen • BG-Meldungen bearbeiten • Abrechnungsdaten prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzter Zugriff der Verwaltungsleitungen auf ausgewählte PO Module • Weitere Digitalisierungspotenziale durch Portallösungen für Selbsterfassung
Änderung Entgeltfortzahlungen	<ul style="list-style-type: none"> • Entgeltfortzahlungen überwachen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gehaltszahlung unterbrechen bzw. wiederaufnehmen • Krankmeldungen und eAU überwachen • Mutterschutz und Elternzeit bearbeiten • Krankengeldzuschuss zahlen 	
Vertragsänderung und Neueinstellung, vereinfachte Genehmigung	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragsunterlagen prüfen und ergänzen • Vertrag versenden und Rücklauf kontrollieren • Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen bearbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrag bzw. Nachtrag erstellen • Stammdaten ändern und sozialversicherungsrechtliche Beurteilung vornehmen • Beratung in Spezialfällen vornehmen • Honorarverträge bearbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigungsvorbehalte im Rahmen der Überlegungen zu einer neuen Budgetierung der NBR abbauen • Musterverträge bereitstellen
Bescheinigungen und Meldungen erstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Händisch ausgefüllte Bescheinigungen erstellen • Bescheinigungen aus dem System generieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Meldung über Meldecockpit vornehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlagerung in NBR sofern Software-Zugänge und Vorlagen vorhanden (Self-Service)
Personalkostenhochrechnung durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Personalkostenplanen und Planungsdokumente erzeugen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalkostenhochrechnung mit PPlan erzeugen 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Basis für Budgetierung anstatt Stellenplanung
Personalkostencontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Personalkostencontrolling unterjährig durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle zum Jahresabschluss durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Budgetierung anstatt Stellenplanung auf überregionaler Verwaltungsebene

Verlagerung von Finanzprozessen in den Nachbarschaftsraum

Aufgabenbereich	Nachbarschaftsraum	Überregionale Verwaltung	Voraussetzungen
Beratung und Betreuung Baumaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenmittel für Baumaßnahmen bestätigen • Verwendungsnachweis für Drittmittel erstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung, Anlagenerfassung • Umsetzung des Finanzierungsplans sicherstellen • Finanzierungsübersicht erstellen • Finanzielle Abwicklung überwachen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hinreichende Fachkompetenz in den NBR
Kontoauszüge bearbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Parkposten bearbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontoauszüge automatisiert mit MT 940 bearbeiten • Offene Umsätze und Kontoauszüge manuell buchen • Banksalden überprüfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Doppik-Vereinfachungen, Automatisierung und Digitalisierung • Neuen Umgang mit Parkposten finden
Rechnungen bearbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Rechnungen prüfen und kontieren (70%) • Rechnung erfassen • Splitbuchungen erfassen (70%) • Sachbuchungen vornehmen (70%) • Eingehende Mahnungen bearbeiten (70%) 	<ul style="list-style-type: none"> • SEPA-Mandat verwalten • SEPA-Mandat erteilen • Rechnungen prüfen und kontieren (30%) • Zahlstellenabrechnungen und Übergabedaten prüfen • Partner anlegen • Splitbuchungen erfassen (30%) • Sachbuchungen vornehmen (30%) • Eingehende Mahnungen bearbeiten (30%) • Anlagebuchhaltung durchführen • Zahlungen abwickeln • Verrechnungskonto 172300 abstimmen • Belegstichprobe aus IDEA prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessoptimierung, insb. Vereinfachung, Digitalisierung und Automatisierung • Annahme: 70% der Rechnungen liegen in Verantwortung des NBR und werden vor Ort kontiert, lediglich 30% werden im DLZ kontiert

8. Die Bildung von Dienstleistungszentren (DLZ)

Wie in Drucksache Nr. 59/23 B bereits skizziert, ist die stärkere Bündelung von auch zukünftig überregional wahrzunehmenden Verwaltungsaufgaben die Konsequenz aus der Bildung von NBR-Verwaltungen. Die Abbildung ganzer Aufgabenbereiche, wie bspw. Finanzen, Personal oder Kindertagesstätten, in einem Organisationsbereich bildet das logische Gegenstück zur örtlichen Aufgabenwahrnehmung in einem neuen Verwaltungsaufbau. In dem Maße, wie Aufgaben des Tagesgeschäfts überwiegend selbständig vor Ort erledigt werden, gilt es, die dahinter liegenden „Spezialaufgaben“ auf eine einheitliche und effiziente Arbeitsweise auszurichten. Der Faktor der räumlichen Nähe tritt dabei in den Hintergrund.

Mit Wahrnehmung der gleichen Aufgaben in zehn verschiedenen, rechtlich unabhängigen Verwaltungseinheiten ist dieses Ziel nicht zu erreichen. Die Regionalverwaltungen sind heute bereits kaum noch in der Lage, ihre Aufgaben ohne ständige Klärungsprozesse, fachliche Vorgaben und inhaltliche Expertise mit und von der Kirchenverwaltung zu bewältigen. Dies lässt sich in einer durchgängigen Verwaltungsstruktur besser organisieren, da Zuständigkeiten und Rechte und Pflichten klar festgelegt sind, Entscheidungswege vereinfacht und Abstimmungsprozesse verkürzt werden.

Auch die ehrenamtlichen Vorstände der Regionalverwaltungsverbände stoßen in der fachlichen und organisatorischen Steuerung der Verwaltungen in der Mehrzahl an ihre Grenzen (s. Herausforderungen wie die Doppik-Einführung, die Umsatzsteuerthematik oder besonders schwierige Personalsituationen). Eine gesamtkirchliche Trägerschaft der Verwaltung schafft hier eine Synergie zwischen Regionalverwaltungen und Kirchenverwaltung. Die Zusammenführung der überregionalen Aufgaben in einer durchgängigen Aufbauorganisation mit einer hauptamtlichen Leitungsstruktur sorgt nicht nur für eine Entlastung des Ehrenamts, sie reduziert insgesamt auch den Personalbedarf für den Verwaltungs-Overhead und trägt so zu den dringend notwendigen Einsparungen bei.

Für die organisatorische Ausrichtung der Dienstleistungszentren sind hingegen verschiedene Modelle denkbar. **Die genaue fachliche Konzeption der zu bildenden Dienstleistungszentren muss im Rahmen konkreter Umsetzungen entschieden werden: Neben der Orientierung an den dominierenden Verwaltungsaufgaben Personal und Finanzen, wäre auch eine Bündelung der Aufgaben rund um die Kindertagesstätten und die Einrichtung eines Dienstleistungszentrums für Nachbarschaftsräume denkbar**, in dem die gemeindlichen Finanz- und Personalprozesse zusammengefasst sind.

Unter Abwägung der Kriterien,

- Hohe Wirtschaftlichkeit bzw. angemessener Aufgabenumfang je Organisationseinheit
- Einheitliches Qualitätsniveau sowie standardisierte, automatisierte und digitalisierte Prozesse
- Durchsetzungsfähige Steuerung durch Bündelung von Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht
- Reduzierter Gremienaufwand
- Hohe Akzeptanz der Mitarbeitenden in der Umsetzung

überwiegen auf dem derzeitigen Diskussionsstand bis jetzt die Vorteile einer Struktur mit den fachlich orientierten Dienstleistungszentren Personal, Finanzen und Bau. Hierfür sprechend die folgenden Gründe:

Die funktionale Orientierung der Struktur erleichtert die Bündelung von Kirchenverwaltungsaufgaben im Personalbereich (Gesamtkirchliches Personal und ZGAS), im Finanzbereich (Finanzbuchhaltung, Liegenschaftsverwaltung) und gegebenenfalls im Bereich Bau (Gesamtkirchliches Bauen und Baurecht) mit den Regionalverwaltungsaufgaben.

Die Zusammenfassung der kirchenbezogenen Personal- und Finanzprozesse in einem eigenen Zentrum würde zu einer deutlichen Unwucht in der Größenordnung zukünftiger DLZ führen, da die Fallzahlen in einem DLZ Nachbarschaftsräume deutlich niedriger wären.

Die Bearbeitung der Personalfälle Kita ist ohnehin integraler Bestandteil der Personalverwaltung und bedarf keiner besonderen Prozesse. Die Besonderheiten im Finanzbereich, wie der Beitragsbeitrag, können durch spezialisierte Teams in einem DLZ Finanzen berücksichtigt werden.

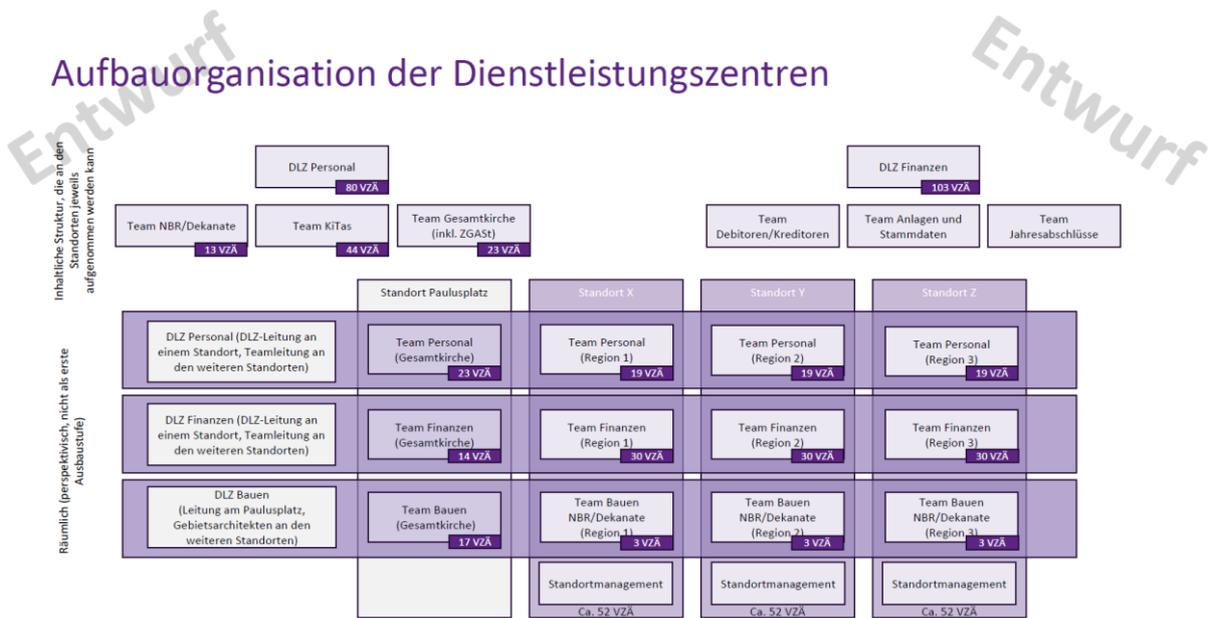
Die notwendige Zusammenarbeit zwischen Personal- und Finanzverwaltung kann durch eine standortbezogene Organisation („Tür an Tür“) gewährleistet werden.

Grundstruktur Dienstleistungszentren (beispielhaft)



* Eine Verortung der DLZ-Leitungen ist am Paulusplatz in Darmstadt sowie an den weiteren Standorten eines DLZ möglich.

Aufbauorganisation der Dienstleistungszentren



IV. Was ist darüber hinaus bisher vorgedacht?

1. Personalbedarf und -kosten der Verwaltungsleitung

Auf dem aktuellen Beratungsstand wird ein Personalbedarf von **durchschnittlich 0,5 Stelle Verwaltungsleitung pro NBR** unterstellt. Bei rd. 160 Nachbarschaftsräumen insgesamt entsteht folglich ein **Gesamtbedarf von 80 Stellen**. Die **Zuteilung der Verwaltungsleitung könnte sich auch an anderen messbaren Kriterien im NBR orientieren** - ggf. wie im Verkündigungsdienst an den Kriterien Mitglieder (80 %) und Fläche (20 %). Die Größe der NBR wird sich im Rahmen der Umsetzung der Bemessung des Verkündigungsdienstes in den Jahre 2030-2034 voraussichtlich noch einmal deutlich verändern, wenn die Orientierung an vier hauptamtlichen Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst als Mindestgröße erhalten bleibt.

Eine Vollzeitstelle Verwaltungsleitung wäre somit durchschnittlich für 2 NBR mit 8.520 Gemeindemitgliedern zuständig.

Mit einer Bewertung nach E10 (s. Kapitel III, Abschnitt 5.) und einem Personalkostenplanwert von 90.600 Euro entstehen **strukturelle Personalkosten von rd. 7,25 Mio. Euro** (80 Stellen x 90.600 Euro) jährlich.

Um eine aufwandsangepasste Bemessung des tatsächlichen Stellenbedarfs eines NBR durchführen zu können, muss ein **Personalschlüssel** entwickelt werden.

Bemessungsfaktoren können **beispielsweise** sein:

Die **Anzahl der Gemeindemitgliederglieder** entsprechend der Verwendung bei der Bemessung anderer Verwaltungsstellen wie Verwaltungsfachkräfte der Dekanate oder GÜT-Geschäftsführungen.

Die **Anzahl der Personalfälle** oder auch andere aufgabenbezogene Parameter (z.B. Finanzvolumen).

Die **Anzahl der Gemeindeassistenzen**, da eine (in manchen NBR vorhandene) zweite Verwaltungsassistentin eine zusätzliche Unterstützung der Verwaltungsleitung darstellt.

Ein **Faktor für zusätzlichen Koordinationsaufwand** bei Verantwortung für mehrere NBR.

Ziel der Bemessung muss es sein, neben einer möglichst aufwandsgerechten Berechnung des Stellenumfangs einer Verwaltungsleitung für den einzelnen NBR, für eine Gruppierung von NBR zu sorgen, deren gemeinsamer Stellenbedarf nahe 1,0 Stelle liegt. Dies, um angesichts der Stellenanforderungen möglichst attraktive **Vollzeitstellen mit ungeteiltem Anstellungsverhältnis** bieten zu können. Hierfür kann auch eine dekanatsübergreifende Zuordnung notwendig werden.

2. Anstellungsträgerschaft der Verwaltungsleitungen

Die Frage der Anstellungsträgerschaft bedarf im Rahmen des hier vorgelegten Ergebnisberichts noch **keiner** Entscheidung, da sie sich erst mit der Entscheidung für das Konzept der Verwaltungsleitung stellt. Hierfür sind unterschiedliche Varianten denkbar, die im Rahmen der Umsetzung breit zu diskutieren und zu entscheiden sind.

Auch diese Fragestellung ist ergebnisoffen daraufhin zu prüfen, welche Organisationsform der Aufgabenerledigung am besten dient.

a) allgemeine Anforderungen an eine Anstellungsträgerschaft

Es ist davon auszugehen, dass in Anbetracht des Anforderungsprofils der Stelle Verwaltungsleitung nur eine Ausschreibung als Vollzeitstelle mit einem ungeteilten Arbeitsvertrag die Voraussetzung

für eine erfolgreiche Stellenbesetzung schaffen wird. Die Entstehung kleinteiliger paralleler Beschäftigungsverhältnisse sollte folglich möglichst vermieden werden. Auch eine differenzierte Stellenbemessung mit Kriterien wie oben unter IV.1. skizziert, wird jedoch in der überwiegenden Zahl der Fälle keine Kongruenz zwischen einem NBR und einer Vollzeitstelle herstellen.

Diese Anforderungen wären somit an eine Anstellungsträgerschaft der Verwaltungsleitung zu stellen:

- Gewährleistung und Verlässlichkeit gegenseitiger Vertretungsregelungen
- Gewährleistung und Organisation eines einheitlichen Schulungs-, Fort- und Weiterbildungsangebots mit verpflichtenden Bestandteilen
- Die Identifikation mit dem NBR. Die Verwaltungsleitung ist integrierter Teil des Nachbarschaftsraums, ansprechbar und wird als Teil des Nachbarschaftsraums wahrgenommen.
- Gewährleistung eines einheitlichen Qualitätsmanagements und von Prozessstandards EKHNweit
- Koordinierung und Standardisierung der Personalauswahl
- Standardisierte Einarbeitungsprozesse
- Attraktivität für potenzielle Bewerber*innen bei Stellenausschreibung (Organisationsgröße, Umfeld, Berufliche Perspektiven, Ermöglichung von Stellenwechsel)
- Gemeinsame Wahrnehmung von Dienst- und Fachaufsicht
- Komplexitätsreduzierte Ausgestaltung der Anstellung und Abrechnung
- Zielvereinbarungen zwischen Leitungsorgan und Verwaltungsleitung für verlässliche Präsenz vor Ort

b) Denkbare Varianten

Die Anstellung der VL auf Ebene des NBR, stellt die naheliegendste Lösung dar, da sie den Zielen der Bildung einer NBR-Verwaltung entspricht und die größte Nähe zum NBR herstellt. Diese Form der Anstellungsträgerschaft könnte jedoch einer gewissen Vereinzelung der Stellen Vorschub leisten und die auch auf Ebene der VL notwendige Standardisierung von Aufgabenerledigungen konterkarieren. Zudem wird die Schaffung attraktiver Stellenumfänge nur in Einzelfällen möglich sein.

Die Anstellung der VL bei den Dekanaten. Anstellungsprofile (Schwerpunkte für Personal, Finanzen und Bauen) könnten bei der Einstellung berücksichtigt und Vertretungsregelungen auf der Ebene der Dekanate festgelegt werden. Die Zuweisung von VL würde sich rechtlich an den vorhandenen Strukturen für die Mitglieder des Verkündigungsteams orientieren (Pfarrer*innen, Mitarbeitende im gemeindepädagogischen und kirchenmusikalischen Dienst). Die Stellen wären im Dekanat zu errichten und den Nachbarschaftsräumen zuzuweisen. Im Rahmen der Bemessung der Stellen könnte eine Anpassung der Stellen an die Mitgliederentwicklung erfolgen.

Ob eine Anstellungsträgerschaft auf Ebene der Dekanate zu ausreichenden Stellenumfängen führt, ist im Rahmen einer konkreten Planung zu prüfen. Die Gewährleistung vergleichbarer Standards und einer Qualitätssicherung in allen NBR läge bei den Dekanaten. Wie weit dies in den bestehenden Strukturen leistbar ist, wäre im Weiteren zu bewerten.

Die Anstellung der VL bei der Gesamtkirche. Die Verwaltungsleitung könnte auch gesamtkirchlich angestellt sein. Die Gesamtkirche würde in diesem Modell den Bewerbungsprozess organisieren, das Leitungsorgan des NBR führt die Auswahlgespräche. Die Einstellung erfolgt im Einvernehmen mit dem Leitungsorgan. Die VL wird in den NBR entsendet. Der Sitz der Verwaltungsleitung ist vor

Ort (im Fall der Zuständigkeit für mehrere NBR könnte durch die beteiligten Organe in den NBR ein Sitz vereinbart werden).

Die Schaffung von Standards und attraktiven Vollzeitäquivalenten findet in diesem Modell den größten Rahmen. Damit einhergehende Nachteile, wären im Weiteren zu bewerten.

3. Stand der Überlegungen zur zukünftigen Aufbauorganisation der Kirchenverwaltung

Der Leitsatz „die Nachbarschaftsräume stärken“ soll sich in der Ablauf- und Aufbauorganisation der Kirchenverwaltung widerspiegeln. Dazu sind bisher folgende noch nicht finale Überlegungen entstanden:

Die operativen Aufgaben werden von grundsätzlichen, strategischen Aufgaben getrennt. Alle operativen, gleichartigen Aufgaben, die bisher in der Kirchenverwaltung und in den Regionalverwaltungen erledigt wurden, werden in Dienstleistungszentren verlagert.

Es wird ein Referat Koordination Verwaltungsleitungen geschaffen.

Die bisherige Organisation der Zentren der Handlungsfelder wird auf deren weitergehende Zusammenfassung hin überprüft. Der Hauptbereich Organisation, IT, Digitalisierung wird weiter ausgebaut.

V. Ermittlung der Einsparpotenziale

Aus Gründen der Übersichtlichkeit erfolgt die Darstellung der verschiedenen Einsparbeiträge im Rahmen dieser Drucksache in zusammengefasster Form. Alle genannten Beträge sind mit Einzelbetrachtungen auf Ebene einzelner Arbeitsbereiche bzw. einzelner Arbeitsabläufe hinterlegt.

Einsparungen der Regionalverwaltungen

Auf Basis der erzielten Diskussionsergebnisse wurden Einsparpotenziale identifiziert und konkretisiert, die sich aus einer Fallzahlenreduktion, Vereinfachungen und dem Abbau von Genehmigungsvorbehalten, aus Standardisierungs- und Digitalisierungsmöglichkeiten oder anderen Prozessveränderungen ergeben. Es wurde zudem die Aufwandsreduktion durch Verlagerung von Aufgaben in die NBR berechnet.

Da zu den bestehenden Aufgaben der Regionalverwaltungsverbände Prozessaufwände (durchschnittl. Bearbeitungszeiten) bekannt sind, konnten die eintretenden Veränderungen im Umfang berechnet und unabhängig von konkreten Stellenbesetzungen wie folgt in Vollzeitäquivalenten dargestellt werden:

	RV-Finanzwesen	RV-Personalwesen	SUMME	
	Vollzeitäquivalente Sachbearbeitung	Vollzeitäquivalente Sachbearbeitung	in VZÄ	in EUR (Eckwert E 8 2025)
Stellenausstattung ohne ERV	170	64	234	18,0 Mio.
Stellenausstattung mit ERV-Hochrechnung	180	73	253	19,5 Mio.
Einsparpotenzial prozentual (in %)	44%	16%	36%	
Einsparpotenzial absolut	80	12	92	7,1 Mio.
Stellenausstattung NEU	100	61	161	
NBR-Verlagerung	11	4	15	1,2 Mio.
DLZ-Verlagerung	89	58	147	

Beispielhafte Ansatzpunkte für Einsparungen sind:

Der entwickelte Soll-Prozess der **Rechnungsbearbeitung** sieht vor, dass ein großer Teil der Rechnungen bereits im NBR vollumfänglich bearbeitet wird. Eine Auswertung der Buchungen aus 2021 und 2022 hat ergeben, dass realiter ca. 70% der Rechnungen vor Ort im NBR gebucht werden können. Damit werden z.B. Doppelarbeiten vermieden, da die bisherige Vorkontierung im NBR entfällt. In der Rechnungsbearbeitung geht ein hohes Einsparpotenzial auf die Digitalisierung der Rechnungserfassung zurück. Insgesamt beträgt es über 3,0 Mio. Euro.

Bei der **Abrechnung von KiTa-Beiträgen** lassen sich u.a. mit einer Änderung der Abrechnung von Beitragsbefreiungen Einsparungen von bis zu 0,6 Mio. Euro realisieren.

Das Einsparpotenzial für die **Erstellung des Haushaltsplans und des Jahresabschlusses** durch eine geringere Anzahl an Rechtsträgern, durch Standardisierungen, wie eine geringere Zahl an Abrechnungsobjekten, sowie Doppelhaushalte liegt in Summe bei 2,2 Mio. Euro.

Einsparungen der Kirchenverwaltung

Die Einsparpotenziale beinhalten Vorschläge zum Wegfall von Aufgaben, dem Wegfall von Stellen durch Digitalisierung und Automatisierung, sowie durch Aufgabenverlagerung. Die damit verbundenen Einspargrößen wurden im Falle der Kirchenverwaltung entlang der jeweiligen Stelle und deren tatsächlicher Personalkosten aufgrund der bestehenden Stellenbesetzung berechnet. Eine Einzeldarstellung erfolgt daher im Rahmen dieser Vorlage aus Datenschutzgründen nicht. Alle Einzelaufstellungen können aber im Rahmen der Mitverfolgung der weiteren Umsetzung, insbesondere den synodalen Ausschüssen zur Verfügung gestellt werden.

Dezernat / Stabsbereiche	Einsparvolumen in EUR			Davon risikobehaftet
	Personalkosten	Sachkosten	Gesamt	
Dezernat 1	0,28 Mio.	0,20 Mio.	0,48 Mio.	0,24 Mio.
Dezernat 2	1,92 Mio.	0,21 Mio.	2,13 Mio.	-
Dezernat 3	2,04 Mio.	0	2,04 Mio.	0,44 Mio.
Stabsbereiche	1,21 Mio.	1,08 Mio. zzgl. 700/Arbeitsplatz	2,29 Mio. zzgl. 700/Arbeitsplatz	0,27 Mio.
Gesamt Kirchenverwaltung	5,45 Mio.	1,49 Mio. zzgl. 700/Arbeitsplatz	6,94 Mio. zzgl. 700/Arbeitsplatz	0,95 Mio.



Hinweise: Die Personalkosten sind das Ergebnis von Stelleneinsparungen und dem jeweiligen Personaleckwert 2023. Risikobehaftet sind Maßnahmen, die ein finanzielles Risiko oder Beteiligung Externer mit sich bringen, negative Resonanzen innerhalb und außerhalb der EKHN auslösen können, weiterer Beschlüsse bedürfen oder nur bei einschneidenden Entscheidungen vollständig wirksam werden.

Summenübersicht der Einsparungen und Kosten

	in EUR	Anmerkungen
Einsparpotenzial der Personalkosten für die Sachbearbeitung im Personal- und Finanzwesen der RVen	7,1 Mio.	
Einsparpotenzial der Overhead-Kosten der RVen	1,8 Mio.	Standortzahl, Eingruppierung und Stel- lenumfang unter Vorbehalt
Einsparpotenzial der Kirchenverwaltung	6,9 Mio.	Davon 1,0 Mio. EUR risikobehaftet
Zwischensumme Einsparpotenzial	15,8 Mio.	
Kosten der Verwaltungsleitung für rd. 80 Stellen mit Eingruppierung nach E 10	7,2 Mio.	Hinzu kommen Kosten für Arbeitsplatz und Verwaltungscoordination !
Refinanzierung der Kosten für die Verwaltungsleitung durch RV-Aufgabenverlagerungen	abzgl. 1,2 Mio.	
Refinanzierung durch Budget für Verwaltungsunterstützung	abzgl. 5,0 Mio.	Perspektivisch Aufstockung auf 5 Mio. Euro
Zwischensumme Kosten der Verwaltungsleitung	verbleiben: 1,0 Mio.	Hinzu kommen jährliche Kosten für IT- Supportstruktur, Lizenzierungen, Hosting und regelmäßige Schulungen !
Summe Einsparpotenzial <u>abzgl.</u> Kosten der Verwaltungsleitung	14,8 Mio.	

Alle in diesem Abschnitt dargestellten Einsparziele sind nach intensiver Diskussion als grundsätzlich machbar zu qualifizieren. Sie zeigen somit das **max. Einsparpotenzial** auf, welches mit der Umsetzung der vorgeschlagenen Transformation der Verwaltungsstrukturen erreicht werden kann.

Damit ist deren Realisierung jedoch nicht voraussetzungslos und ohne Folgewirkungen (s.a. den Hinweis oben zur Tabelle „Einsparungen der Kirchenverwaltung“). Es bedarf daher im Verlauf der Umsetzung der Verwaltungsentwicklung immer wieder Entscheidungen von Kirchenleitung und Synode, ob eine Einsparmaßnahme durchgeführt oder im Sinne einer Folgen-Nutzen-Bewertung zurückgestellt wird. Das von der Synode vorgegebene Einsparziel von 12,5 Mio. Euro ist verbindlich, was durch die hier vorgelegten Beschlussvorschläge ausdrücklich nochmals bestätigt wird.

VI. Welche Schlussfolgerungen können nun gezogen werden?

Eine Verwaltungstransformation auf Grundlage der beschlossenen Leitsätze ist möglich!

Durch die ausgesprochen konstruktive und ergebnisorientierte Zusammenarbeit aller Beteiligten in diesem Projekt konnte herausgearbeitet werden, dass trotz der enormen finanziellen Herausforderungen, der sich die EKHN gegenüber sieht, mehr als ein bloßes Sparprogramm möglich und ein zukunftsorientierter Umbau der kirchlichen Verwaltung (noch) umsetzbar ist.

Ein Umbau, der die Veränderungen in den Kirchengemeinden abbildet und unterstützt und trotzdem geeignet ist, den Einsparbeitrag der kirchlichen Verwaltung zum Gesamtziel zu leisten.

Selbstverständlich sind auch nach der intensiven Weiterarbeit der letzten Monate zahlreiche Fragen nicht abschließend bewertet (s. die organisatorische Ausrichtung der zukünftigen DLZ oder die Anstellungsträgerschaft der Verwaltungsleitungen), gänzlich offen geblieben oder auch neu hinzugekommen.

Ganz unterschiedliche Themen wie

- *die digitale Zusammenarbeit im NBR,*
- *die Arbeitsorganisation der Verkündigungsteams,*
- *die Kirchenordnungsdebatte zum Leitungsorgan im NBR,*
- *die genau Kompetenzverteilung und Aufgabenzuschreibung in der Arbeitsgemeinschaft,*
- *die Vertretungsregelung der Verwaltungsleitungen*
- *die Ausarbeitung der notwendigen Rechtsänderungen,*
- *die Bildung einer EKHN-weiten Kassengemeinschaft,*
- *die Abschaffung der bisherigen Stellenplanung auf kirchengemeindlicher Ebene zugunsten eines Budgetierungsverfahrens,*
- *die Prüfung dauerhafter und deutlicher Vereinfachungen in den Jahresabschlüssen (Zusammenfassungen, Zyklen, Dokumentationsumfänge)*

zeigen hier nur einen Ausschnitt der Spannweite weiterhin notwendiger Klärungen.

Mit den, in dieser Drucksache aufgezeigten Erkenntnissen, wird jedoch ein belastbarer Rahmen für eine neue Verwaltungsstruktur gesetzt, in dem diese Fragen weiter ausgearbeitet und beantwortet werden können. Dies verlangt ein zunehmend ausdifferenziertes Vorgehen. Die besondere Herausforderung des Verwaltungskonzepts liegt darin, dass es Bewegung und Veränderung auf allen Verwaltungsebenen erfordert. Die Weiterarbeit bleibt daher nicht mehr die Sache einiger Arbeitsgruppen, sondern wird zur Verantwortung aller.

Umso wichtiger ist es, dass die weitere Arbeit auf einer gemeinsamen und verbindlichen Grundlage erfolgen kann. Eine Grundlage, die für Ehrenamtliche und Mitarbeitende Klarheit über zu den zu gehenden Weg schafft und der EKHN eine Zielrichtung vorgibt.

Die Kirchenleitung schlägt deshalb der Kirchensynode vor, die **Einführung von Verwaltungsteams und Verwaltungsleitungen auf Ebene der Nachbarschaftsräume, die Bildung von Dienstleistungszentren in gesamtkirchlicher Trägerschaft als überregionale Verwaltungsebene und eine darauf abgestimmte Neuorganisation der Kirchenverwaltung als Eckpunkte des zukünftigen Verwaltungsaufbaus** festzulegen und die weitere Umsetzung gemäß des formulierten Beschlussvorschlags durchzuführen.

Die Vielschichtigkeit und Komplexität der Umsetzung macht eine Ressource erforderlich, die sich allein auf die Planung der einzelnen Maßnahmen und deren fortlaufende Koordination und Überwachung konzentrieren kann. Dies ist EKHN-intern nicht zu leisten, da alle Beteiligten zugleich Subjekt wie Objekt der Verwaltungsentwicklung sind. Die weitere externe Unterstützung ist daher von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Umsetzung. Die Kirchenleitung schlägt dazu der Kirchensynode die **Bildung eines Transformationsbudgets in Höhe von 3,5 Mio. Euro für die Jahre 2025 bis 2030** vor (s. Beschlussvorschläge), das nach Auftragsumfang in jährlichen Teilbeträgen abgerufen werden kann.

In den nachfolgend genannten Arbeitsfeldern sollen nach der Beschlussfassung der Kirchensynode die ersten Umsetzungsaktivitäten im Jahr 2025 erfolgen. Darüber hinaus ist die Planung auf Grundlage des erreichten Fortschritts kontinuierlich fortzuschreiben.

Vorgehensübersicht im Jahr 2025:

- Vorbereitung von drei Modell-NBR zur Erprobung der Verwaltungsleitung mit Zeitplan und Ressourcenplanung.
- Begleitung der Modell-NBR mit Coaching und Evaluierung.
- Vorbereitung des Rollouts Verwaltungsleitungen 2026/27 mit detaillierter Klärung Personal- und Finanzbedarf.
- Erarbeitung der SOLL-Prozesse der zukünftig überregional wahrgenommen Aufgaben (DLZ)
- Ausarbeitung Personalbedarfsermittlung und Aufbauorganisation DLZ.

Federführung: Leitender Oberkirchenrat Dr. Lars Esterhaus