

## Vorblatt einer Synodendrucksache

Licht  
und Luft  
zum  
Glauben **ekhn**  
2030

**Querschnittsthema 5: Verwaltungsentwicklung**

**Zwischenbericht Frühjahrssynode 2025**

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

1. Die Kirchensynode nimmt den vorliegenden Zwischenbericht zum Querschnittsthema 5 „Verwaltungsentwicklung“ zustimmend zur Kenntnis.
2. Die Kirchensynode beauftragt die Kirchenleitung, ein „Kompetenzzentrum Kindertagesstätten“ in der zukünftigen Verwaltungsstruktur der EKHN vorzusehen. Ein entsprechendes Detailkonzept ist auszuarbeiten und der Kirchensynode zur Beschlussfassung vorzulegen.

**Inhalt**

|      |   |    |
|------|---|----|
| I.   | Prüfbericht zur Einrichtung eines Dienstleistungszentrums Kindertagesstätten .....        | 4  |
| 1.   | Ausgangslage und Vorgehen .....   | 4  |
| 2.   | Bewertung der Arbeitssituation in der Verwaltung der Kindertagesstätten (Status quo)..... | 6  |
| 3.   | Anforderungen an eine Neuorganisation.....  | 8  |
| 4.   | Abwägung möglicher Organisationsformen.....   | 9  |
| 5.   | Vorschlag für eine Richtungsentscheidung .....  | 12 |
| II.  | Nachvollziehbarkeit der Einsparziele .....  | 13 |
| 1.   | Die Aufgabenbeschreibung der Verwaltungsleitung als Grundlage für Personalplanungen....   | 13 |
| 2.   | Personalabschätzung der Verwaltungsleitungen .....  | 17 |
| 3.   | Einsparungen der Regionalverwaltungen .....   | 17 |
| 4.   | Einsparungen der Kirchenverwaltung .....  | 20 |
| III. | Übergang der RV Wiesbaden-Rheingau-Taunus in gesamtkirchliche Verantwortung .....         | 23 |
| IV.  | ANLAGE zum Zwischenbericht QT5.....   | 25 |

## I. Prüfbericht zur Einrichtung eines Dienstleistungszentrums Kindertagesstätten

### 1. Ausgangslage und Vorgehen

In Drucksache 54/24 B wurde bereits dargelegt, dass die Bildung von sog. Dienstleistungszentren (DLZ) das unverzichtbare Gegenstück zur Schaffung von mit Verwaltungsleitungen ausgestatteten Nachbarschaftsräumen (NBR) darstellt. Beide Elemente werden künftig nur zusammen beschlossen werden können, wenn deutliche Einsparungen erzielt und Vereinfachungen im Verwaltungsablauf zugunsten der Stärkung der Autonomie von NBRen erreicht werden sollen.

Die Verwaltungsleitungen werden derzeit erprobt, die überregionale Struktur wird konzeptionell ausgearbeitet. Die Kirchensynode hat der Kirchenleitung den Auftrag zur diesbezüglichen konzeptionellen Weiterarbeit unter der Maßgabe erteilt, die Wirtschaftlichkeit einer neuen (Träger-) Struktur zu prüfen und das Ergebnis vorzulegen. Dies wird zusammen mit einer Beschlussvorlage zu einem ausgearbeiteten Organisationsmodell erfolgen.

In dem Maße, wie zukünftig vermehrt Aufgaben einer eigenverantwortlichen Erledigung in den NBR unterliegen sollen, müssen die verbleibenden überregionalen Aufgaben in Kirchenverwaltung und Regionalverwaltungen in einer gemeinsamen Verwaltung zusammengeführt werden, um das notwendige Mehr an Steuerbarkeit, Standardisierung und Digitalisierung in den Verwaltungsprozessen organisatorisch überhaupt umsetzen zu können. Eine einheitlich organisierte Kirchenverwaltung kann etwa – das wird zu zeigen sein – virulente Risiken des bisherigen kirchlichen Rechnungswesens minimieren.

In der fachlich-konzeptionellen Ausgestaltung zukünftiger DLZ besteht grundsätzlich Gestaltungsspielraum. So verweist auch Drucksache 54/24 B bereits auf mehrere mögliche Ausrichtungsvarianten (s. S. 20), wie u.a. in Form einer „Bündelung der Aufgaben rund um die Kindertagesstätten“.

Im Ergebnis der bis dato geführten Diskussionen empfiehlt der Ergebnisbericht als fachliche Grundstruktur die Bildung eines DLZ Finanzen und eines DLZ Personal, evtl. ergänzt um ein DLZ Bauen. Folgende Gründe waren dafür ausschlaggebend (s. Drucksache 54/24 B, S. 20 unten):

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

*Die Zusammenfassung der kitabezogenen 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 Beitragseinzug, 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.“*

**Antrag 03 zu Drucksache 54/24 B** rückt nun nochmals die organisatorischen Spezifika der Kindertagesstätten in den Mittelpunkt der Betrachtung:

*„Die Kirchenleitung wird aufgefordert, zur Frühjahrstagung der Kirchensynode in 2025 einen **Prüfbericht über die Einrichtung eines Dienstleistungszentrums Kindertagesstätten** vorzulegen. Mit zu bedenken sind dabei die folgenden Aspekte:*

Die Kitas der EKHN sind in vielfacher Hinsicht **arbeitsintensive Verwaltungseinheiten** mit sehr **spezifischen Rahmenbedingungen und Bedarfen** in finanzieller und personalbezogener Hinsicht:

- Die Verwaltungsarbeit für die Kitas wird durch die Kita-Haushalte weitestgehend von öffentlicher Hand finanziert. Dies macht eine Abgrenzung von innerkirchlicher Verwaltungsarbeit im Sinne **guter Transparenz** unabdingbar. Das Problem ist lange bekannt, eine Lösung überfällig und durch die Einrichtung eines „DLZ Kitas“ sehr gut umsetzbar.
- Die **Trägerschaften** durch Gemeinden, GÜT, DW oder Regionalverband Frankfurt-Offenbach unterscheiden sich grundlegend von Kirchengemeindehaushalten.
- Haushalte, Jahresrechnungen, außerordentliche Haushalte sind mit Kommunen, Ländern und weiteren **Zuschussgebern** regelhaft abzustimmen.
- **Personalabläufe** unterliegen aufgrund öffentlicher Programme und Anforderungen vielfältigen sehr spezifischen Bestimmungen.
- Die **Zusammenarbeit mit dem Fachbereich** im Zentrum Bildung ist innerkirchlich zu beachten.

All dies erfordert sehr spezifische Kenntnisse, die aber für nahezu alle anderen Vorgänge in Gemeinden und NBR nicht relevant sind.“

Zur Prüfung der Frage, ob ein DLZ Kindertagesstätten ein sinnvolles und geeignetes Strukturelement der zukünftigen Verwaltungsorganisation sein kann, müssen daher zunächst die Herausforderungen des Kitabereichs identifiziert werden, um daraus eine Antwort ableiten zu können, mit welchen **Aufbau- und Ablaufstrukturen** diese am besten zu bewältigen sind. Gleichzeitig müssen die möglichen **Auswirkungen dieser Neugestaltung auf die weitere überregionale Verwaltung** berücksichtigt werden.

Um in Anbetracht der knappen Zeitspanne, die zwischen zwei Synodaltagungen für die eigentliche Bearbeitung zur Verfügung steht, hierfür ein möglichst differenziertes Bild aus möglichst vielen Perspektiven zu erhalten, wurden in acht Interviews 20 Personen befragt, die in unterschiedlicher Funktion und auf unterschiedlichen Ebenen in der EKHN im Bereich der Kindertagesstätten tätig sind:

| Teilnehmende und Funktion  | Bereich                     |
|--|-----------------------------|
| <b>Dr. Birgit Pfeiffer</b> (Präses der XIII. Kirchensynode und Mitglied der Kitakommission und Steuerungsgruppe)   | <b>Kirchensynode</b>        |
| <b>Dr. Klaus Neumeier</b> (Mitglied des Ausschusses für Kommunikation und Gemeindeentwicklung und Mitglied der Kitakommission)   | <b>Kirchensynode</b>        |
| <b>Dr. Hans-Jörg Wahl</b> (Vorsitzender Jugend- und Bildungsausschuss und Mitglied der Kitakommission)   | <b>Kirchensynode</b>        |
| <b>Jens Böhm, Herr Björn Schum</b> (Dezernat 2, Service-Center Personalverwaltung)<br><b>Thorsten Hinte, Frau Daniela Beilstein</b> (Dezernat 3, Finanzbuchhaltung)  | <b>Kirchenverwaltung</b>    |
| <b>Marco Lautenschläger</b> (GF GÜT Odenwald)<br><b>Jochen Schüler</b> (GF GÜT Nassau Nord)<br><b>Sabine Bezvald</b> (GFin GÜT Ingelheim-Oppenheim, RLP)   | <b>GÜT</b>                  |
| <b>René Fünders</b> (Leiter RV Nassau Nord, Mitglied der Kitakommission)<br><b>Matthias Kessler</b> (Leiter RV Starkenburg-Ost, Mitglied der Kitakommission)<br><b>Christiane Ringelstein</b> (Leiterin RV Rheinhessen, RLP) | <b>Regionalverwaltungen</b> |
| <b>Dekan Dr. Raimund Wirth</b> (Dekanat Darmstadt, Mitglied der Kitakommission)  | <b>Dekanate</b>             |

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Dekanin Dr. Dorette Seibert</b> (Dekanat Vogelsberg)              |                             |
| <b>Sabine Herrenbrück</b> (FBL, Mitglied der Kitakommission)         | <b>Fachbereich<br/>Kita</b> |
| <b>Ute Weiß</b> (Juristische Assistenz, Mitglied der Kitakommission) |                             |
| <b>Stefan Babion</b> (Controlling)                                   |                             |
| <b>Thomas Dörr</b> (Fachberater)                                     |                             |
| <b>Vera Bickel</b> (stellv. FBL, Projektkoordination GÜT)            |                             |

Die Interviews erfolgten durchgängig in drei Themenblöcke gegliedert:

**1. Der Prüfauftrag im Lichte des Status quo**

- Bewertung des Verwaltungshandeln und der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren im Feld der Kindertagesstätten.
- Welches Verständnis eines Dienstleistungszentrums (DLZ) Kita besteht?

**2. Chancen und Risiken eines Dienstleistungszentrum Kita**

- Aufzeigen von Vorteilen und Nachteilen sowie Herausforderungen für die Schnittstellen zwischen Verwaltungsbereichen
- Auswirkungen eines DLZ Kita auf die verschiedenen Verwaltungsebenen sowie der Einfluss digitaler Lösungen

**3. Mögliche weitere Organisationsformen der überregionalen Verwaltung**

- Prozessuale und organisatorische Vor- und Nachteile einer alternativen DLZ-Struktur
- Darstellung wichtiger Aspekte für die Konzeption zur Unterstützung von Kitas/GÜTs

Die **Zielsetzung der Interviews** war es, mittels einer strukturierten Auswertung, gemeinsame Aussagen und Sichtweisen zu identifizieren, die sich zu übergreifenden Herausforderungen im Bereich der Kindertagesstätten zusammenfassen lassen. Diese bilden dann wiederum die Anforderungskriterien für eine Beschreibung und Abwägung möglicher Organisationsvarianten.

Die Abwägung auf dieser grundsätzlichen Ebene soll die Kirchensynode in die Lage versetzen, zunächst eine fundierte **Richtungsentscheidung** zu treffen. Eine solche Entscheidung schafft die Voraussetzung, um im Querschnittsthema 5 Verwaltungsentwicklung eine dezidierte Ausarbeitung des favorisierten DLZ-Strukturmodells für einen Umsetzungsauftrag der Kirchensynode vorbereiten und entsprechende Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen vornehmen zu können.

**2. Bewertung der Arbeitssituation in der Verwaltung der Kindertagesstätten (Status quo)**

**a. Übergreifende Herausforderung „Zuständigkeitsdiffusion“**

Dazu angesprochene Aspekte (Interviews und Auswertungsworkshop):

Die derzeitige Zusammenarbeit ist durch **lange Abstimmungswege und komplexe Verwaltungsprozesse** gekennzeichnet, insb. im Dreiecksverhältnis zwischen Fachbereich Kita, Regionalverwaltung und Kitas/GÜT. „*Ein Beispiel für das "Bermudadreieck" zwischen NBR, RV und FB zeigt sich in der langwierigen Klärung der Stellenanteile einer Gemeindesekretärin, deren ehemaliges Stundentkontingent für die Kita auf die Position der GÜT-GF übertragen wurde.*“

**Unklare Aufgabenverteilungen und Zuständigkeiten** erschweren die Prozessabwicklung.

Es bedarf **Klarheit und Bündelung der Zuständigkeitsvielfalt** im Baubereich, v.a. bei laufender Bauunterhaltung und großen Baumaßnahmen.

Es fehlt an übergeordneter Verantwortung und Steuerung, sodass sich **Leerstellen in der Zuständigkeit** und dem Umgang mit Sachverhalten ergaben (z.B. Genehmigung von Familienzentren).

**b. Übergreifende Herausforderung „Schnittstellenintensität“**

Dazu angesprochene Aspekte (Interviews und Auswertungsworkshop):

Eine **hohe Anzahl an Beteiligten** in Prozessen, wie beispielsweise bei Buchungen, führt zu Ineffizienzen und verlängert die Abläufe. *„Aktuell sind zu viele Schreibtische/Personen bei Buchungen.“*

**Ineffiziente Schnittstellen** zwischen GÜTs, dem Fachbereich Kita, der Regionalverwaltung und der Kirchenverwaltung führen zu Reibungsverlusten.

**c. Übergreifende Herausforderung „Steuerungsaufwand und Qualitätsunterschiede“**

Dazu angesprochene Aspekte (Interviews und Auswertungsworkshop):

Die Einführung der GÜTs hat zur Professionalisierung beigetragen, jedoch erfordert die hohe Varianz in der Arbeitsqualität der GÜTs einen **erhöhten Steuerungsbedarf**.

Es sind **unterschiedliche Dienstleistungs- und Qualitätsstandards** in den RVen zu erkennen.

Verwaltungsprozesse können **nicht einheitlich gesteuert** werden, wodurch Prozesse als langwierig und ineffizient beschrieben werden.

Demnach existiert **keine übergeordnete Steuerungsfunktion**, welche Prozesse und Standards ebenenübergreifend einführen und durchsetzen kann.

Analog zur Verwaltungsentwicklung im Nachbarschaftsraum sollten auch die **Kita-Verwaltungsprozesse vor Ort professionalisiert** werden.

**Steuerungsfähigkeit und einheitliche Prozessstandards** müssen sich über alle Verwaltungsebenen hinweg erstrecken.

GÜT-Geschäftsführungen (GÜT-GF) übernehmen zum Teil **RV-Pflichtaufgaben**. Gleichzeitig kompensieren Regionalverwaltungen die Arbeit einzelner GÜTs.

**d. Übergreifende Herausforderung „Digitalisierungsbedarf“**

Dazu angesprochene Aspekte (Interviews und Auswertungsworkshop):

Es besteht ein hoher Digitalisierungsbedarf und ein damit einhergehender Abstimmungsbedarf mit der IT der Kirchenverwaltung. Ein Austausch besteht derzeit oftmals nur auf operativer Ebene, eine strategische Planung von Digitalisierungsnotwendigkeiten ist gewünscht.

Es bedarf einer Weiterentwicklung und End-to-End Digitalisierung von digitalen Prozessen. *„Am Ende müssen Daten manuell in das Stellenplanprogramm membra eingetragen werden“*

Es besteht die Gefahr der **Insellösungen**.

Es besteht die Notwendigkeit einer übergeordneten und nachvollziehbaren **Digitalisierungs- und Priorisierungsstrategie** sowie der Wunsch nach klaren **Ansprechpersonen**.

Es bestehen große **Digitalisierungs- und Effizienzpotenziale** im Personal- und Finanzwesen, insb. im ebenübergreifenden Controlling.

**e. Übergreifende Herausforderung „Personalbedarf“**

Dazu angesprochene Aspekte (Interviews und Auswertungsworkshop):

Aktuell ist für die GÜT-GF **keine Vertretungsfunktion** vorhanden. Es wurde der Bedarf einer zusätzlichen **Assistenzstruktur** benannt, die die GÜT-GF unterstützt und im Bedarfsfall vertreten kann, um einen doppelten Boden zu schaffen.

Es werden Überlastungen im FB Kita aufgrund von **Vertretungsschwierigkeiten** bei knapper Personaldecke gemeldet (z.B. im Bereich des Personalrechts).

Es benötigt „Zwischenebenen“ (z.B. Bereichsleitungen) mit **Verantwortungsbefugnis**, sodass Entscheidungen nicht nur von der Fachbereichsleitung (FBL) getroffen werden müssen. *„FBL als Nadelöhr des Zentrums Bildung.“*

**f. Übergreifende Herausforderung „kommunalrechtliche und gesetzliche Anforderungen“**

Dazu angesprochene Aspekte (Interviews und Auswertungsworkshop):

Dekanatsgrenzen **weichen** zum Teil von den **Grenzen kommunaler Gebietskörperschaften ab**. Gleiches gilt für die GÜT-Zuordnung von Kitas sowie gemeindlicher Kitas. Dies **erschwert** die Arbeit als kirchlicher Träger mit den Kommunen.

Dies führt auch zu **Unklarheiten** für die kommunalen Behörden hinsichtlich der Zuständigkeiten der jeweiligen Dekanate.

**g. Übergreifende Herausforderung „finanzielle Intransparenz“**

Dazu angesprochene Aspekte (Interviews und Auswertungsworkshop):

Es wird die **finanzielle Transparenz** zwischen Regionalverwaltungen und Kita-Geschäft kritisiert aufgrund eines als **unklar und intransparent wahrgenommenen Umgangs** mit Zuschusszuweisungen und Kita-Drittmitteln.

Die Finanzierungswege werden als **intransparent** wahrgenommen und der Verdacht geäußert, dass weitere Verwaltungsleistungen durch Kita-Erträge subventioniert werden.

Es besteht ein erhöhter **Informationsbedarf** zur Mittelverwendung seitens der Kommunen.

Eine Neuorganisation des Kita-Bereichs kann auch genutzt werden, um eine **prozessbezogene Aufwandsabschätzung** und damit einhergehenden **Finanzierungsbedarfe** zu prüfen.

**3. Anforderungen an eine Neuorganisation**

Folgende **übergreifende Anforderungen** wurden benannt:

**a. „Erhöhte Steuerungsfähigkeit“**

**Übergeordnete Anweisungsvollmacht und Kontrollfunktion** zur Etablierung, Steuerung und Überwachung einheitlicher Prozessstandards.

Aufbau von **definierten Schnittstellen**, um **verbindliche Standards** zu etablieren und Prozesse effektiver zu gestalten (z.B. Einführung einer Schnittstellenfunktion zwischen Personal- und Finanzabteilungen).

**Enge Zusammenarbeit** zwischen Verwaltungseinheiten und Trägern.

**b. „Klare Prozesse und Zuständigkeiten“**

Vorgabe **verbindlicher Prozesse und Prozessbeschreibungen** mit klar definierten Zuständigkeiten.

Zentralisiertes **pädagogisches Know-How** zu Kita-Themen und -Abläufen.

**Einheitliche und abgestimmte Verhandlungsrichtlinien** gegenüber Kommunen und Land entsprechend der Anforderungen und Fristen.

Unter Berücksichtigung der Bewertungen zum Status quo ergeben sich für eine Neuorganisation somit folgende zentralen Anforderungen:

(1) Es bedarf einer **Trennung zwischen Steuerungsebene mit verbindlichen Prozessvorgaben und operativer Ebene** zur verantwortlichen Prozessausführung

- Dazu: „Was muss gesteuert werden?“ und „Wer muss es steuern?“
- Ziel müssen einheitliche, verbindliche Vorgaben von Prozessen und Workflows sein, so dass eine erhöhte Standardisierung unter Berücksichtigung kommunaler Anforderungen möglich ist.
- Um die sich derzeit potenzierende Heterogenität der Verwaltungsebene zu reduzieren, braucht es einen strukturierten, in der Zuständigkeit geklärten Angang einheitlicher und verbindlicher Prozessbeschreibungen.

(2) Ebenübergreifende **Schnittstellen und Zuständigkeiten** zwischen überregionaler Verwaltungsebene, FB Kindertagesstätten und Kirchenverwaltung müssen transparent und klar beschrieben sein.

- Beispiel IT: Kann der FB Kindertagesstätten als fachlicher Auftraggeber bei Digitalisierungsprojekten unter Berücksichtigung des AKV-Prinzips (Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung) agieren?
- Beispiel Personalrecht: Kann es eine klare Zuständigkeit und Abgrenzung von personalrechtlichen Einzelfällen geben, die eine eigenständige Bearbeitung in einem DLZ zulassen?

#### 4. Abwägung möglicher Organisationsformen

Folgende Varianten lassen sich aus den Aussagen der Interviews ableiten:

##### Dienstleistungszentrum Kita

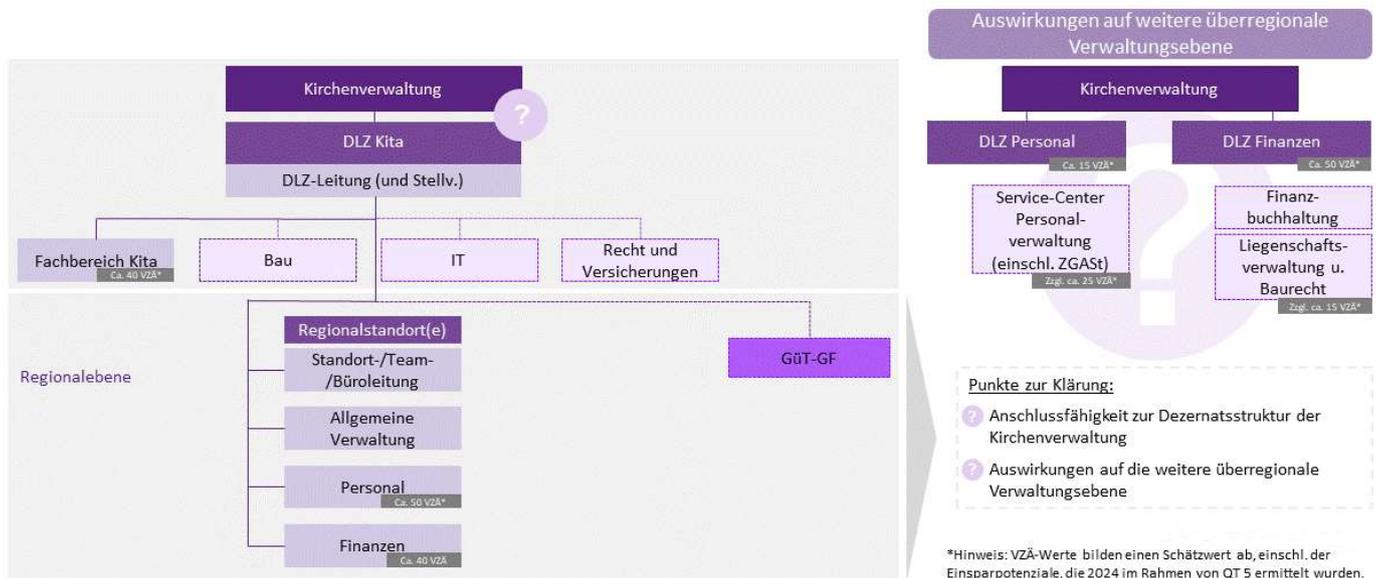
- Die **Zusammenarbeit** zwischen den **Abteilungen Finanzen und Personal** ist von großer Bedeutung, insbesondere angesichts der komplexen Verteilung der Personalkosten in Dekanaten/Kirchengemeinden.
- Aufgrund der notwendigen, engen Zusammenarbeit sollten die Abteilungen Finanzen und Personal **nicht losgelöst von verschiedenen Mandanten** der EKHN betrachtet werden. Der Kita-Fachbereich **betreut und berät sehr gut** und sollte nicht aufgeteilt werden.
- **Digitale Rahmenbedingungen und Anwendungen** müssen in einem DLZ Kita zentral vorgegeben werden.

##### Kompetenzzentrum Kita

- Ein Kompetenzzentrum Kita soll die **inhaltliche, rechtliche und pädagogische Beratung** stärken.
- Die **Spezialisierungen (Fachkompetenzen)** der EKHN sollten zentral hervorgehoben und gezielt gestärkt werden, um die Qualität der Leistungen des Zentrums zu steigern.
- Verwaltungsprozesse im Personal- und Finanzwesen können mandantenübergreifend **fachlich gebündelt**, abgestimmt und standardisiert werden. *„Eine mandantenorientierte Struktur wird*

schnell unübersichtlich, da es jede Menge an Mandanten gibt (...) Wenn der Finanzteil in einer Einheit bearbeitet wird, kann dort besser abgestimmt werden.“

**VARIANTE 1 Dienstleistungszentrum Kita** als Modell einer integrierten Gesamtorganisation des Arbeitsfeldes Kindertagesstätten (einschl. Fachbereich Kita und Verwaltungsprozesse der Regionalverwaltungen)



**FÜR** eine solche Organisationslösung sprechen folgende Gründe:

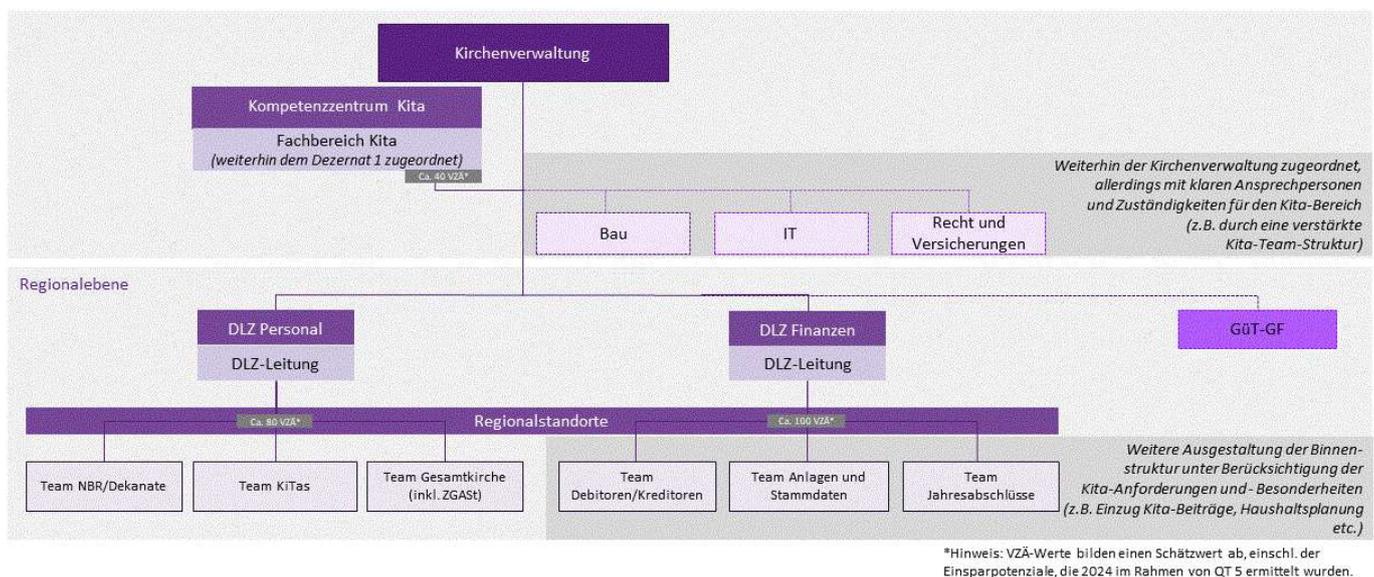
- Es entsteht ein hoher **Spezialisierungsgrad** in den Kita-Verwaltungsprozessen, die damit besonders anforderungsgerecht auf den Kitabereich ausgerichtet werden könnten.
- Alle **Kita-Verwaltungsprozesse kommen (organisationsstrukturell) aus einer Hand**: Prozess- und Qualitätsstandards gegenüber Land, Kommunen und Kitas können leichter vereinheitlicht werden.
- Rollen und Verantwortlichkeiten mit ihren spezifischen Aufgaben(-bereichen) und kurzen **Abstimmungswegen** sind klar definiert und nach außen kommuniziert.
- Der Kitabereich ist durch ein DLZ Kita evtl. in seiner Sichtbarkeit nach außen gestärkt und damit auch in seiner **Verhandlungsposition** gegenüber öffentlichen Geldgebern.

**GEGEN** eine solche Organisationslösung sprechen folgende Gründe:

- Ein DLZ Kita reduziert **Bündelungspotenziale**: Gleichartige Prozesse (z.B. Rechnungsbearbeitung, ZGAS-Prozesse) würden in „Kita“ und „Nicht Kita“ unterschieden und in die jeweiligen Dienstleistungszentren aufgeteilt werden, obwohl die Bearbeitung mandantenunabhängig ist.
- **Saisonale Schwankungen** im Arbeitsvolumen eines DLZ Kita könnten nicht durch andere Aufgabenwahrnehmungen ausgeglichen werden (Die Verwaltungsprozesse im Kitabereich schwanken quantitativ im Jahresverlauf recht stark).
- In der Steuerung und Schnittstelle hin zur Kirchenverwaltung würde sich eine **Matrixorganisation** ergeben mit vertikaler Fachlichkeit und horizontaler Zuständigkeit. Daraus ergeben sich wiederum **Kompetenzkonflikte**, erhöhte **Kommunikationsaufwände** sowie **Unsicherheit** in der Ausführung aufgrund von Mehrfachunterstellung.

- Die Integration aller Verwaltungsaufgaben mit Kitabezug in ein DLZ führt auch zu einer Bündelung von Querschnittsbereichen wie IT, Bau und Recht. Abgesehen von der Frage, ob sich ausreichende Größenordnungen für diese Arbeitsbereiche ergeben und damit eine ausreichende Wirtschaftlichkeit, wäre eine solche Organisationslösung nur zielführend, wenn es perspektivisch auch zu einer weitergehenden Bündelung der Trägerschaften in der EKHN kommt. **Hin zu einem Großträger**, strukturell vergleichbar der Gesellschaft für diakonische Einrichtungen in Hessen und Nassau mbH (GfdE) im Bereich der Diakoniestationen, die mit einem eigenen Verwaltungsunterbau eigenständig tätig ist. Ansonsten sind zahlreiche Kompetenzkonflikte zu befürchten (s.o. Matrixorganisation). Dies würde jedoch eine gänzlich andere strategische Ausrichtung des gesamten Arbeitsfeldes Kita bedeuten.

**VARIANTE 2 Kompetenzzentrum Kita** als Modell einer Bündelung von Steuerungsaufgaben, organisatorisch getrennt von den operativen Verwaltungsprozessen im Arbeitsfeld Kita.



**FÜR** eine solche Organisationslösung sprechen folgende Gründe:

- Durch die **organisatorische Trennung von Steuerungsprozessen und operativen „Massenprozessen“** bei gleichzeitiger gesamthafter Bündelung dieser Aufgaben, werden klar und sachlogisch abgrenzbare Arbeitszusammenhänge geschaffen, die zu einem reduzierten Schnittstellenaufwand führen.
- Steuerungsprozesse** sind nicht mehr über die verschiedenen Verwaltungsbereiche verteilt, sondern mit den notwendigen Entscheidungsbefugnissen eindeutig in einem Kompetenzzentrum verortet. Dadurch werden die Verantwortungsstrukturen und Eingriffsmöglichkeiten klarer. Auch mit einem Kompetenzzentrum können somit Prozess- und Qualitätsstandards der Verwaltung insgesamt stärker vereinheitlicht werden.
- Operative Fachprozesse** sind weiterhin in den fachlich orientierten Dienstleistungszentren gebündelt und können dort insgesamt nach den für diese Prozesse handlungsleitenden Anforderungen organisiert werden (z.B. Grundsätze des Rechnungswesens, staatl. Rechtssetzung etc.). Dadurch sind u.a. auch Softwareeinführungen und –umstellungen einfacher, da keine Parallelprojekte in verschiedenen Organisationsbereichen durchgeführt werden müssen.

- Schaffung **organisatorischer Klarheit** ohne die interne Komplexität eines großen DLZ Kita gemäß Variante 1 durch die fachlich-organisatorische Zuordnung von operativen Personal- und Finanzprozessen in spezialisierte DLZ.
- Vorgaben können zentral erfolgen, innerhalb derer dann gehandelt werden kann: erhöhte **Synchronität der Umsetzung** vor Ort in Güt- und kirchengemeindlichen Kitas bei gleichzeitig reduziertem Steuerungsaufwand

**GEGEN** eine solche Organisationslösung sprechen folgende Gründe:

- Die organisatorische und **finanzielle Transparenz** eines Arbeitsfeldes ist prinzipiell in einem Verwaltungsmodell am größten, das alle Kostenfaktoren dieses Arbeitsfeldes in einem Organisationsbereich bündelt. Dies erleichtert die Darstellung des Gesamtaufwandes, da Organisationsstruktur und Kostenstelle identisch sind. Im Modell eines Kompetenzzentrums Kita in Verbindung mit den fachlichen Dienstleistungszentren sind die Voraussetzungen in dieser Form nicht gegeben. In der Praxis kommt es jedoch immer zu Abweichungen zwischen Organisations- und Kostenstruktur, wenn ein Bedarf der Darstellung von Gesamtaufwänden besteht, die gerade nicht Maßstab der Organisationsstruktur sein sollen (z.B. die Darstellung eines bundeslandbezogenen Gesamtaufwandes Kita). Finanzielle Transparenz ist insofern vor allem von Auswertungs- und Darstellungsmöglichkeiten im Rechnungswesen und einem ausgebauten Personal- und Finanzcontrolling abhängig und weniger von der strukturellen Zuordnung aller Kostenfaktoren zu einer Organisationseinheit.

### **Wichtige Anforderungen**

Um für ein Kompetenzzentrum Kita die notwendige Schnittstellen- und Prozessklarheit herzustellen, sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Das Kompetenzzentrum Kita sollte Teil einer überregionalen kirchlichen Verwaltung in **einheitlicher Trägerschaft** sein, um nicht nur über rechtliche, sondern auch über die notwendigen organisatorischen Steuerungskompetenzen und Eingriffsmöglichkeiten zu verfügen.
- Es muss eine genaue Prüfung und klare Festlegung der **Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung** zwischen FB Kindertagesstätten, Kirchenverwaltung und DLZ Personal/Finanzen erfolgen (z.B. Arbeitsrecht, Beratung bei Einstellungsprozessen, Personalbemessung, Vorgaben zu Pauschalen und Jahresabrechnungsformaten etc.)
- Festlegung einer **Berichtsstruktur** gegenüber den Dezernaten der Kirchenverwaltung

### **5. Vorschlag für eine Richtungsentscheidung**

In Abwägung der beiden dargestellten Varianten sollten die folgenden Argumente handlungsleitend sein:

- Ein **Dienstleistungszentrum Kita** führt zu einer Matrix-Organisation innerhalb der überregionalen Verwaltung, die Synergieeffekte bei gleichartigen Prozessen reduziert, den Ausgleich von saisonalen Schwankungen erschwert und einen hohen Umsetzungsaufwand aufgrund höherer Transformationskosten für die überregionale Verwaltungsebene bedeutet.
- Diese Komplexität ließe sich nur vermeiden, wenn das DLZ Kita perspektivisch Teil eines eigenständigen Handlungsfelds Kindertagesstätten wäre, in dem Aufgaben und Prozesse auch in technischer und rechtlicher Hinsicht weitestgehend autonom von der sonstigen kirchlichen Verwaltung organisiert würden. Dies macht jedoch eine unmittelbare organisatorische Verknüpfung der

heutigen Trägerstruktur mit dem DLZ notwendig und würde letztlich den Weg hin zur Schaffung eines Großträgers mit eigener Verwaltungsstruktur bedeuten.

- Mit einem **Kompetenzzentrum Kita** sowie einem DLZ Personal und DLZ Finanzen können hingegen gleichartige Fachprozesse in spezialisierten Organisationsbereichen einer gemeinsamen Verwaltung gebündelt werden und gleichzeitig die Steuerungsfähigkeit erhöht werden.

Es wird deshalb vorgeschlagen, eine **Richtungsentscheidung für das Modell eines Kompetenzzentrums Kindertagesstätten** zu treffen. Diese Festlegung schafft die verbindliche Grundlage für erforderliche Aktivitäten zur weiteren Ausgestaltung des Modells und angepasster Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.

Dabei stehen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Welche steuerungsrelevanten Prozesse sollten im Kompetenzzentrum Kita verortet werden?
- Welche Aufgaben liegen in der Steuerung, Ausführung und Verantwortung beim Kompetenzzentrum Kita bzw. in den DLZ Personal und Finanzen und den GÜT-Geschäftsführungen?
- Welche Kita-spezifischen Anforderungen bestehen an die Teamstruktur und Ansprechstruktur der Dienstleistungszentren?
- Wie sollte sich das Kompetenzzentrum Kita mit dem FB Kindertagesstätten in die Weiterentwicklung der Zentren einfügen, um weiterhin eng vernetzt mit den Handlungsfeldern der EKHN agieren zu können?

Ein entsprechendes Detailkonzept des Kompetenzzentrums kann dann der Kirchensynode für einen Umsetzungsbeschluss vorgelegt werden.

## II. Nachvollziehbarkeit der Einsparziele

Aufgrund verschiedener Anfragen zur Transparenz der in Drucksache 54/24 B dargestellten Einsparziele, soll dieser Abschnitt des Zwischenberichts nochmals ergänzende Detailinformationen zu den Übersichten dieser Drucksache zur Verfügung stellen.

Dabei ist auf die Feststellung Wert zu legen, dass die im Folgenden dargestellten fachlichen und finanziellen Aussagen bereits alle im letzten Ergebnisbericht zu QT5 enthalten sind. Aus Gründen der Übersichtlichkeit allerdings zum Teil nur in summarischer oder exemplarischer Form, ohne alle damit verbundenen Faktoren im Einzelnen aufzuführen. In der Drucksache ist jedoch der Hinweis enthalten, dass genannte Beträge mit Einzelbetrachtungen auf Ebene einzelner Arbeitsbereiche bzw. einzelner Arbeitsabläufe hinterlegt sind. Die beigefügten Arbeitsmaterialien aus der Projektphase des vergangenen Jahres sollen daher diese Lücke füllen und einen genaueren Nachvollzug der Ableitung von Einsparmaßnahmen ermöglichen.

Es handelt sich somit ausschließlich um die **Datengrundlagen der in Drucksache 54/24 B enthaltenen Einspargrößen** und um keine Neuberechnungen.

### 1. Die Aufgabenbeschreibung der Verwaltungsleitung als Grundlage für Personalplanungen

Der Aufgabenumfang einer zukünftigen Verwaltungsleitung ist in der Drucksache 54/24 B in Form einer Stellenbeschreibung bereits vollständig wiedergegeben. Da auch das zugrundeliegende neuformulierte Aufgabenportfolio der Nachbarschaftsräume im Einzelnen dargestellt und eine Rollenbeschreibung im Sinne einer Kompetenzverteilung zwischen Leitungsorgan, Verwaltungsleitung und Verwaltungsteam enthalten ist, sind die Aufgaben der Verwaltungsleitung klar abgrenzbar. Es ist

daher im Ergebnisbericht ersichtlich, welche Aufgaben unmittelbar beim Kirchenvorstand verbleiben und welche von der Verwaltungsleitung übernommen werden sollen.

Auch die Zuordnung, wer im Verwaltungsteam welche Aufgabe hat, ist im Projekt detailliert bearbeitet worden und in die Drucksache aufgenommen (s. die Ausführungen unter II. 6.), dort jedoch nur am Beispiel der Finanzaufgaben des Verwaltungsteams. Die nachfolgenden Abbildungen geben **die Aufgabenverteilung im Verwaltungsteam nun in Gänze über alle Aufgabengebiete** wieder.

Die bei etlichen Einzelaufgaben bestehenden Überschneidungen in der Aufgabenwahrnehmung von Verwaltungsleitung und Verwaltungsassistentz/Gemeindesekretariat sind nicht einer unklaren Zuordnung geschuldet, sondern Teil des Konzeptes, mit dem die Verwaltungsleitung neben ihren Leitungs- und Koordinationsaufgaben auch qualifizierte Sachbearbeitung übernimmt.

Für die Darstellung der Aufgabenverteilung gelten folgende Hinweise:

- Grundlage der Aufgabenverteilung sind die **Aufgaben des Gemeindehandbuches**, die auf aggregierter Ebene dargestellt und innerhalb des Verwaltungsteams zwischen Verwaltungsleitung und Verwaltungsassistentz/-sekretariat verteilt sind.
- Die/Das **Verwaltungsassistentz/-sekretariat** übernimmt überwiegend unveränderte, ausführende Funktionen. Die **Verwaltungsleitung** hat neben operativen Aufgaben vor allem eine Koordinations- und Genehmigungsfunktion in eigener Verantwortung inne, um zur Professionalisierung der vergrößerten Verwaltungseinheiten und zur Entlastung der Haupt- und Ehrenamtlichen von zunehmender Verwaltungstätigkeit beizutragen. Die fachliche Letztverantwortung verbleibt beim Leitungsorgan des Nachbarschaftsraum.
- Das **Leitungsorgan** und das **Verkündigungsteam** werden - wie zuvor - informiert und beteiligt und verantworten weiterhin die Aufgaben der Vorstands- und Verkündigungsarbeit.

#### Aufgabenverteilung innerhalb des Verwaltungsteams

#### Vorteile durch die zusätzliche Verwaltungsressource vor Ort

|                                       |                                     |   |   |   |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|---|---|
| <b>K</b> Verantwortliche Koordination | <b>A</b> Verantwortliche Ausführung | <b>S</b> Erhöhte Standardisierung und Digitalisierung | <b>E</b> Entlastung der Haupt- und Ehrenamtlichen vor Ort | <b>P</b> Professionalisierung der Verwaltungsprozesse vor Ort |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|---|---|

### Verteilung der allgemeinen Verwaltungsaufgaben im NBR

| Lfd. Nr. | Aufgabe   | Verwaltungsleitung | Verwaltungsassistentz/-sekretariat |     |
|----------|---|--------------------|------------------------------------|-----|
| 1        | <b>Schreibarbeiten erledigen:</b> Beschwerden bearbeiten, Briefbogen erstellen, Kirchenbuchführung, Urkunden beschaffen       | K                  | A                                  |     |
| 2        | <b>Postein- und -ausgang bearbeiten:</b> Überwachen und Pflegen des Postein- und ausgangs                                     |                    |                                    |     |
| 3        | <b>Listen erstellen und führen:</b> Inventarisierung, Abkündigungsliste erstellen, Kontaktdaten pflegen, Kollektenplan führen |                    |                                    |     |
| 4        | <b>Bekanntmachungen weiterleiten:</b> Öffentlichkeitsarbeit, Gemeindebrief verteilen, Rundschreiben weitergeben               |                    |                                    |     |
| 5        | <b>Dokumente ablegen und archivieren:</b> MAV-Dokumente verwalten, Schriftgut archivieren, Aufbewahrungsfristen umsetzen      |                    |                                    |     |
| 6        | <b>Jugend-, Freizeit und Freiwilligenmitarbeit koordinieren:</b> Ehrenamtliche Arbeit bescheinigen, Freizeiten abwickeln      |                    |                                    |     |
| 7        | <b>Büro- und Kirchenmaterial beschaffen:</b> Chronik, EDV-Geräte anschaffen, Paramente bestellen                              |                    |                                    | S   |
| 8        | <b>IT verwalten:</b> Portal Zugänge, IT-Fachverfahren verwalten, MACH-Buchführungssoftware prüfen und auswerten               |                    |                                    | S   |
| 9        | <b>Meldewesen bearbeiten:</b> Zuzüge weitergeben, Kirchenbuchauszug, -abschrift erstellen, Ein-/Austritte aufnehmen           |                    |                                    |     |
| 10       | <b>Verträge verwalten:</b> Wartungen überwachen, Nutzungsvereinbarung Telefonverträge   |                    |                                    | P   |
| 11       | <b>Termine koordinieren:</b> Orgeldienstplan erstellen, Verwaltungsprüfung vorbereiten, Tagungen organisieren                 |                    |                                    |     |
| 12       | <b>Kirchliche Dienste begleiten:</b> Gottesdienstplan erstellen, Konfirmation/Taufe/Trauung vor-/nachbereiten                 |                    |                                    |     |
| 13       | <b>Projekte und Netzwerkarbeit begleiten und unterstützen:</b> Fundraising, Flüchtlingsarbeit, bei Projekten in KG mitwirken  |                    |                                    | E/P |
| 14       | <b>KiVo-Sitzungen oder -wahlen vorbereiten und protokollieren</b>   |                    |                                    | E/P |
| 15       | <b>Dokumente beglaubigen und bescheinigen:</b> Dienstsiegel beantragen/beidrücken/verwahren                                   |                    |                                    | E   |
| 16       | <b>NEU: Zugangsberechtigungen und Schlüsselvergabe managen</b>  |                    |                                    | P   |
| 17       | <b>NEU: Qualitätsmanagement zur Vereinheitlichung betreiben</b>   |                    |                                    | P   |

## Aufgabenverteilung innerhalb des Verwaltungsteams

## Vorteile durch die zusätzliche Verwaltungsressource vor Ort

K Verantwortliche Koordination

A Verantwortliche Ausführung

S Erhöhte Standardisierung und Digitalisierung

E Entlastung der Haupt- und Ehrenamtlichen vor Ort

P Professionalisierung der Verwaltungsprozesse vor Ort

## Schwerpunkt Betrachtung allgemeiner Verwaltungsaufgaben

| Lfd. Nr. | Aufgabe  | Verwaltungsleitung | Verwaltungsassistenz/-sekretariat |     |
|----------|--|--------------------|-----------------------------------|-----|
| 7        | <b>Büro- und Kirchenmaterial beschaffen:</b> Chronik, EDV-Geräte anschaffen, Paramente bestellen   |                    |                                   | S   |
|          | Bei einer Standardisierung (z. B. Warenkorb) liegt die Ausführung im Nachbarschaftsraum, wobei das DLZ eine beratende Rolle einnimmt   |                    |                                   |     |
| 8        | <b>IT verwalten:</b> Portal Zugänge, IT-Fachverfahren verwalten  |                    |                                   | S   |
|          | Im Sinne der Datensicherheit, Standardisierung und Finanzierung (Rahmenverträge) ist eine Verlagerung auf zentrale Ebene zu prüfen   |                    |                                   |     |
| 10       | <b>Verträge verwalten:</b> Wartungen überwachen, Nutzungsvereinbarung Telefonverträge  |                    |                                   | P   |
|          | Eine Verantwortungsübernahme der Verwaltungsleitung reduziert den Aufwand für die Dienstleistungszentren.  |                    |                                   |     |
| 13       | <b>Projekte und Netzwerkarbeit begleiten und unterstützen:</b> Fundraising, Flüchtlingsarbeit, bei Projekten in KG mitwirken   |                    |                                   | E/P |
|          | Die Verwaltungsleitung unterstützt ein ehrenamtliches Fundraising-Team. Die Kirchenverwaltung nimmt eine verstärkte Unterstützungs- anstatt Aufsichtsfunktion wahr. Die Einführung eines Spendenmanagementtools ist zu prüfen. |                    |                                   |     |
| 14       | <b>KiVo-Sitzungen oder -wahlen vorbereiten und protokollieren</b>  |                    |                                   | E/P |
|          | Die Verwaltungsleitung bereitet in Abstimmung die Sitzungen vor, kann Vorlagen einbringen und protokolliert in Unterstützung durch die Verwaltungsassistenz. Die Sitzungsführung obliegt dem Leitungsorgan.                    |                    |                                   |     |
| 15       | <b>Dokumente beglaubigen und bescheinigen:</b> Dienstsiegel beantragen/beidrücken/verwahren  |                    |                                   | E   |
|          | Die Verwaltungsleitung kann zur Unterstützung und Entlastung des Verkündungsteams kirchliche Dokumente beglaubigen und bescheinigen.   |                    |                                   |     |
| 16       | <b>NEU: Zugangsberechtigungen und Schlüsselvergabe managen</b>   |                    |                                   | P   |
|          | Im Zuge der Digitalisierung und Nutzung von Fachanwendungen bedarf es eines zentralen Zugangsberechtigungskonzeptes, das durch die Verwaltungsleitung vor Ort verwaltet wird.  |                    |                                   |     |
| 17       | <b>NEU: Qualitätsmanagement zur Vereinheitlichung betreiben</b>  |                    |                                   | P   |
|          | Zur Einhaltung standardisierter Prozesse und für ein einheitliches Qualitätsniveau der Verwaltungsprozesse vor Ort wird die Verwaltungsleitung geschult und befähigt.  |                    |                                   |     |

## Aufgabenverteilung innerhalb des Verwaltungsteams

## Vorteile durch die zusätzliche Verwaltungsressource vor Ort

G Genehmigung und Letztverantwortung

A Verantwortliche Ausführung

S Erhöhte Standardisierung und Digitalisierung

E Entlastung der Haupt- und Ehrenamtlichen vor Ort

P Professionalisierung der Verwaltungsprozesse vor Ort

## Verteilung der Personalaufgaben im NBR

| Lfd. Nr. | Aufgabe  | Verwaltungsleitung | Verwaltungsassistenz/-sekretariat |     |
|----------|--|--------------------|-----------------------------------|-----|
| 1        | <b>Anträge bearbeiten/weiterleiten:</b> Dienstreiseanträge/Fortbildungsanträge bearbeiten                              | G                  | A                                 |     |
| 2        | <b>Personalangelegenheiten prüfen/bearbeiten:</b> Betr. Eingliederungsmanagement/Altersvorsorge prüfen und abschließen |                    |                                   |     |
| 3        | <b>Meldungen und Bescheinigungen generieren</b>  |                    |                                   | S/P |
| 4        | <b>Personalfälle und Änderungen erfassen:</b> Arbeitszeitkonto erfassen, Mitarbeitendenliste pflegen                   |                    |                                   | P   |
| 5        | <b>Unfallmeldungen dokumentieren:</b> Unfallmeldungen I-IV dokumentieren, versenden, archivieren                       |                    |                                   |     |
| 6        | <b>Kündigungen verwalten:</b> Kündigungen I+II verwalten, prüfen, versenden  |                    |                                   |     |
| 7        | <b>NEU: Arbeits- und Gesundheitsschutz sicherstellen</b>   |                    |                                   |     |
| 8        | <b>NEU: Personalentwicklung betreiben</b>  |                    |                                   | P   |
| 9        | <b>NEU: (Konfliktgespräche) Personalgespräche führen</b>   |                    |                                   | P   |
| 10       | <b>Befristete Arbeitsverträge und Honorarverträge verwalten:</b> Honorarverträge erstellen und unterschreiben lassen   |                    |                                   | P   |
| 11       | <b>Vakanzvertretung regeln oder beantragen</b>   |                    |                                   |     |
| 12       | <b>Personaleinstellungen durchführen</b>   |                    |                                   | P   |
| 13       | <b>NEU: Personalkostencontrolling durchführen</b>  |                    |                                   | P   |
| 14       | <b>NEU: MA-Jahresgespräche durchführen</b>   |                    |                                   | E   |
| 15       | <b>NEU: Personalstellenplan</b>  |                    |                                   | P   |

## Aufgabenverteilung innerhalb des Verwaltungsteams

## Vorteile durch die zusätzliche Verwaltungsressource vor Ort

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <b>G</b> Genehmigung und<br>Letztverantwortung | <b>A</b> Verantwortliche<br>Ausführung | <b>S</b> Erhöhte Standardisierung<br>und Digitalisierung | <b>E</b> Entlastung der Haupt- und<br>Ehrenamtlichen vor Ort | <b>P</b> Professionalisierung der<br>Verwaltungsprozesse vor Ort |
|--|--|--|--|--|

## Schwerpunkt Betrachtung von Personalaufgaben

| Lfd. Nr. | Aufgabe   | Verwaltungs-<br>leitung | Verwaltungsassistentz/<br>-sekretariat |     |
|----------|---|-------------------------|--|-----|
| 3        | <b>Meldungen und Bescheinigungen generieren</b><br>Es erfolgt eine Verlagerung in den NBR, sofern entsprechende Software-Zugänge und Vorlagen vorhanden (Self-Service) sind, dadurch kann überregional entlastet werden.  |                         |  | S/E |
| 4        | <b>Personalfälle und Änderungen erfassen:</b> Arbeitszeitkonto erfassen, Mitarbeitendenliste pflegen<br>Es erfolgt eine Verlagerung in den NBR, sofern entsprechende Software-Zugänge vorhanden sind, dadurch kann überregional entlastet werden.                               |                         |  | S/E |
| 8        | <b>NEU: Personalentwicklung betreiben</b><br>Eine Verantwortungsübernahme der Verwaltungsleitung reduziert den Aufwand für die Dienstleistungszentren.  |                         |  | P   |
| 9        | <b>NEU: (Konfliktgespräche) Personalgespräche führen</b><br>Eine Verantwortungsübernahme der Verwaltungsleitung reduziert den Aufwand für die Dienstleistungszentren.   |                         |  | P   |
| 10       | <b>Befristete Arbeitsverträge und Honorarverträge verwalten:</b> Arbeitsverhältnisse beenden und Honorarverträge erstellen<br>Genehmigungsvorbehalte können abgebaut werden, stattdessen erfolgt überregional ein verstärktes Vorlagenmanagement und Beratung für Spezialfälle. |                         |  | P   |
| 12       | <b>Personaleinstellungen durchführen</b><br>Es erfolgt eine Verantwortungsübernahme der Verwaltungsleitung, das Dienstleistungszentrum übernimmt eine ausschließlich beratende Rolle.   |                         |  | P   |
| 13       | <b>NEU: Personalkostencontrolling durchführen</b><br>Es erfolgt eine Verantwortungsübernahme der Verwaltungsleitung im Zuge einer veränderten Budgetierung.   |                         |  | P   |
| 14       | <b>NEU: MA-Jahresgespräche durchführen</b><br>Es erfolgt eine Verantwortungsübernahme der Verwaltungsleitung nach Rücksprache mit Pfarrer:in und Kirchenvorstand-Vorsitz, insb. bei kritischem Gesprächsverlauf.  |                         |  | P   |
| 15       | <b>NEU: Personalstellenplan</b><br>Es erfolgt eine Verantwortungsübernahme der Verwaltungsleitung im Zuge einer veränderten Budgetierung.   |                         |  | P   |

## Aufgabenverteilung innerhalb des Verwaltungsteams

## Vorteile durch die zusätzliche Verwaltungsressource vor Ort

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <b>G</b> Genehmigung und<br>Letztverantwortung | <b>A</b> Verantwortliche<br>Ausführung | <b>S</b> Erhöhte Standardisierung<br>und Digitalisierung | <b>E</b> Entlastung der Haupt- und<br>Ehrenamtlichen vor Ort | <b>P</b> Professionalisierung der<br>Verwaltungsprozesse vor Ort |
|--|--|--|--|--|

## Verteilung der Finanzaufgaben im NBR

| Lfd. Nr. | Aufgabe   | Verwaltungs-<br>leitung | Verwaltungsassistentz/<br>-sekretariat |     |
|----------|---|-------------------------|--|-----|
| 1        | <b>Rechnungseingang bearbeiten:</b> Aufwand bearbeiten  | G                       | A                                      | S/P |
| 2        | <b>Rechnungsausgang bearbeiten:</b> Buchungsblätter/-etiketten erstellen  |                         |  | S/P |
| 3        | <b>Haushalt planen und aufstellen:</b> Haushaltsplan bearbeiten und versenden   |                         |  |     |
| 4        | <b>Haushalt überwachen:</b> Jahresrechnungen, Rücklagenverwaltung, Haushaltsüberwachung bearbeiten und prüfen           |                         |  |     |
| 5        | <b>Mahn- und Gebührenwesen verwalten:</b> GEMA-Gebühren ermitteln und entrichten, Mahnungen prüfen und anweisen         |                         |  | S/P |
| 6        | <b>Versicherungen verwalten</b>   |                         |  |     |
| 7        | <b>Anträge bearbeiten:</b> Kirchensteuer Reduktion – weiterverweisen, Nichtverlagerungsbescheinigung beantragen         |                         |  |     |
| 8        | <b>Kostenerstattung bearbeiten:</b> Kostenerstattungsanforderung ausstellen, Fahrtkosten-/Auslagenerstattung bearbeiten |                         |  | P   |
| 9        | <b>Fördermittel beantragen:</b> Fördermittel I/II/III beantragen  |                         |  |     |
| 12       | <b>Kollektenkasse führen</b>  |                         |  |     |
| 13       | <b>Spenden verwalten:</b> Erbschaft annehmen/ausschlagen, Spenden I/II/III bearbeiten, Sammlung vor- und nachbereiten   |                         |  |     |

## Aufgabenverteilung innerhalb des Verwaltungsteams

## Vorteile durch die zusätzliche Verwaltungsressource vor Ort

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <b>G</b> Genehmigung und<br>Letztverantwortung | <b>A</b> Verantwortliche<br>Ausführung | <b>S</b> Erhöhte Standardisierung<br>und Digitalisierung | <b>E</b> Entlastung der Haupt- und<br>Ehrenamtlichen vor Ort | <b>P</b> Professionalisierung der<br>Verwaltungsprozesse vor Ort |
|--|--|--|--|--|

## Schwerpunkt Betrachtung von Finanzaufgaben im NBR

| Lfd. Nr. | Aufgabe  | Verwaltungs-<br>leitung | Verwaltungsassistentz/<br>-sekretariat |     |
|----------|--|-------------------------|--|-----|
| 1        | <b>Rechnungseingang bearbeiten:</b> Aufwand bearbeiten<br>Das Standardgeschäft liegt in Verantwortung des Nachbarschaftsraums und wird vor Ort kontiert, lediglich Spezialfälle werden im Dienstleistungszentrum kontiert.                   | K                       | A                                      | S/P |
| 2        | <b>Rechnungsausgang bearbeiten:</b> Buchungsblätter/-etiketten erstellen<br>Das Standardgeschäft liegt in Verantwortung des Nachbarschaftsraums und wird vor Ort kontiert, lediglich Spezialfälle werden im Dienstleistungszentrum kontiert. |                         |  | S/P |
| 5        | <b>Mahn- und Gebührenwesen verwalten:</b> GEMA-Gebühren ermitteln und entrichten, Mahnungen prüfen und anweisen<br>Eine Standardisierung und Digitalisierung kann den Mahnprozess vereinfachen.  |                         |  | S/P |
| 8        | <b>Kostenerstattung bearbeiten:</b> Kostenerstattungsanforderung ausstellen, Fahrtkosten-/Auslagenerstattung bearbeiten<br>Eine Standardisierung und Digitalisierung kann den Kostenerstattungsprozess vereinfachen.                         |                         |  | P   |

G Genehmigung und  
LetztverantwortungA Verantwortliche  
AusführungS Erhöhte Standardisierung  
und DigitalisierungE Entlastung der Haupt- und  
Ehrenamtlichen vor OrtP Professionalisierung der  
Verwaltungsprozesse vor Ort

## Verteilung der Bau- und Liegenschaftsaufgaben im NBR

| Lfd. Nr. | Aufgabe                            | Verwaltungs-<br>leitung | Verwaltungsassistent/<br>-sekretariat |     |
|----------|------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|-----|
| 1        | Raumanmietung verwalten            | G                       | A                                     |     |
| 2        | Baubegehung jährlich durchführen   |                         |                                       | E   |
| 3        | Schadensmeldungen bearbeiten       |                         |                                       |     |
| 4        | Bauvergabe vor- und nachbereiten   |                         |                                       | E/P |
| 5        | Baumaßnahmen vorbereiten           |                         |                                       | E/P |
| 6        | Baumaßnahmen (I und II) abwickeln  |                         |                                       | E/P |
| 7        | Betriebskostenabrechnung erstellen |                         |                                       |     |
| 8        | Mietverträge verwalten             |                         |                                       |     |

### 2. Personalabschätzung der Verwaltungsleitungen

Wie in Drucksache 54/24 B erläutert (s. S. 22), stehen für die zuvor beschriebenen Aufgaben einer Verwaltungsleitung rd. 80 Vollzeitäquivalente mit der Eingruppierung E10 (Berechnungsgröße) zur Verfügung. Die dadurch entstehenden Gesamtpersonalkosten betragen rd. 7,25 Mio. Euro und wären damit durch die in QT5 identifizierten Einsparpotenziale gedeckt. Die Angabe von durchschnittlich 0,5 Stellen Verwaltungsleitung je Nachbarschaftsraum stellt lediglich eine kalkulatorische Größe dar. Aufwandsgerechte Bemessungskriterien zur Ermittlung des tatsächlichen Stellenumfangs je Nachbarschaftsraum müssen im weiteren Fortgang des Prozesses entwickelt werden. Ob die durch die Gesamteinsparungen möglichen 80 Stellen die erarbeitete Stellenbeschreibung in der Praxis auch quantitativ bewältigen können, soll durch die vorhergehende Erprobung in ausgewählten Nachbarschaftsräumen deutlich werden.

### 3. Einsparungen der Regionalverwaltungen

Für alle Arbeitsprozesse der Regionalverwaltungen liegen Aufwandsgrößen in Form von Vollzeitäquivalenten vor (Zeitbedarf pro Bearbeitungsfall), die auch Grundlage der bestehenden Personalbemessung sind. Ein Wegfall oder die Änderung von Arbeitsprozessen lässt sich bei den Regionalverwaltungen daher realitätsnah kalkulieren. Dazu wurden für die Drucksache 54/24 B eine Vielzahl von Ansatzpunkten identifiziert und im Ergebnis auf **Seite 25 der Drucksache kumuliert** dargestellt. Ausgehend von dieser Übersicht erlauben die nachfolgenden Tabellen den **Nachvollzug möglicher Einsparungen über alle Regionalverwaltungen auf Ebene des einzelnen Arbeitsprozesses** mit folgenden Kategorien:

- aktuell eingesetzter Stellenumfang
- Einsparumfang in %
- sich dadurch neu ergebender Stellenumfang
- Einsparumfang in Stellen (VZÄ)
- davon durch Aufgabenverlagerung in die NBR
- organisatorischer Ansatzpunkt der Einsparung

### Prozessveränderungen und Einsparpotenziale im Personalwesen (1/3)

| Prozess  | Stellenausstattung | Einsparpotenzial | Stellenausstattung NEU | Einsparsumme | NBR-Verlagerung | Prozessveränderung   |
|--|--------------------|------------------|------------------------|--------------|-----------------|--|
| <b>Sachbearbeitung, in VZÄ</b>   |                    |                  |                        |              |                 |  |
| Personalabrechnung durchführen RV Musterprozess (Vers.1.2)   | 37,9               | 21%              | 30,1                   | 7,8          | 1,9             | Reduktion der Personalfälle, Vereinfachungs- und Digitalisierungspotenziale durch Erfassung vor Ort und Portallösungen für Selbsterfassung sowie verringerte Anzahl von Änderungsdatenursachen (z. B. Familienbudget); verringerter Umfang und Turnus der Datenbereitstellung für den Jahresabschluss und Stamblattkontrolle |
| Abrechnung Personalkosten Kita RV in Rheinland Pfalz -Musterprozess  | 0,4                | 15%              | 0,3                    | 0,1          | -               | Reduktion der Personalfälle  |
| Änderungen Entgeltfortzahlungen RV 1.1 Musterprozess   | 6,5                | 15%              | 5,5                    | 1,0          | 0,4             | Reduktion der Personalfälle  |
| Prüfungen begleiten und Auskünfte erteilen RV Musterprozess (1.1)  | 0,3                | -                | 0,3                    | -            | -               | -  |
| Beratung in arbeits- und tarifrechtlichen Fragen die nicht in Neueinstellung oder Vertragsänderung münden RV Musterprozess (1.1) | 2,1                | -                | 2,1                    | -            | -               | -  |

### Prozessveränderungen und Einsparpotenziale im Personalwesen (2/3)

| Prozess   | Stellenausstattung | Einsparpotenzial | Stellenausstattung NEU | Einsparsumme | NBR-Verlagerung | Prozessveränderung   |
|---|--------------------|------------------|------------------------|--------------|-----------------|--|
| <b>Sachbearbeitung, in VZÄ</b>  |                    |                  |                        |              |                 |  |
| Bescheinigungen und Meldungen erstellen RV (1.1) Musterprozess  | 2,7                | 15%              | 2,3                    | 0,4          | 0,1             | Reduktion der Personalfälle und Standardisierungspotenziale durch verstärktes Vorlagenmanagement |
| Neueinstellung vereinfachte Genehmigung RV Musterprozess einschl. Variante Gemeindepädagogischer Dienst und Ampel Vers. 2.0 | 4,4                | 15%              | 3,8                    | 0,6          | 0,2             | Reduktion der Personalfälle  |
| Vertragsänderung vereinfachte Genehmigung RV Musterprozess incl. GP - Dienst und Ampel Vers. 2.0                            | 7,4                | 15%              | 6,3                    | 1,1          | 0,4             | Reduktion der Personalfälle  |
| Personalkostenhochrechnung durchführen 1.0 / vorher Personalkostenplanung   | 1,9                | -                | 1,9                    | -            | 0,2             | -  |
| Neu: Stellenplan in PO einrichten und pflegen (1.0)   | 5,1                | -                | 5,1                    | -            | 0,5             | -  |
| Stellenplanveränderungen prüfen und genehmigen RV Musterprozess, Vers. 1.1  | 1,1                | 60%              | 0,4                    | 0,7          | -               | Lediglich Zuweisung, stellenplanerische Umsetzung dann in Verantwortung der NBR                  |
| Internes Kontrollsystem (IKS) ausführen 1.0   | 0,2                | -                | 0,2                    | -            | -               | Digitalisierungspotenziale des derzeit manuell laufenden IKS                                     |

### Prozessveränderungen und Einsparpotenziale im Personalwesen (3/3)

| Prozess   | Stellenausstattung | Einsparpotenzial | Stellenausstattung NEU | Einsparsumme | NBR-Verlagerung | Prozessveränderung   |
|---|--------------------|------------------|------------------------|--------------|-----------------|--|
| <b>Sachbearbeitung, in VZÄ</b>                          |                    |                  |                        |              |                 |  |
| Honorarverträge bearbeiten (1.0)                        | 1,0                | 15%              | 0,9                    | 0,1          | -               | Reduktion der Personalfälle und Reduktion der Fälle durch klare Vorgaben für dezentrale Standardisierung |
| Personalkostencontrolling unterjährig durchführen (1.0) | 1,3                | -                | 1,3                    | -            | 0,1             | -  |
| Auswertungen aus PO erstellen (1.0)                     | 0,2                | -                | 0,2                    | -            | -               | Digitalisierungspotenziale   |
| Familienbudget Anträge bearbeiten (ab2020)              | 0,1                | 100%             | -                      | 0,1          | -               | Wegfall, stattdessen Pauschalzuweisung   |

## Prozessveränderungen und Einsparpotenziale im Finanzwesen (1/4)

| Prozess  | Stellenausstattung | Einsparpotenzial | Stellenausstattung NEU | Einsparsumme | NBR-Verlagerung | Prozessveränderung  |
|--|--------------------|------------------|------------------------|--------------|-----------------|---|
| <b>Sachbearbeitung, in VZÄ</b>   |                    |                  |                        |              |                 |   |
| Abrechnung KiTa Beiträge RV - KiTa Büro und MACH (Vers. 1.5)- Sollprozess  | 11,1               | 63%              | 4,1                    | 7,0          | -               | Prozessoptimierung, insb. Wegfall von Prozessschritten, Vereinfachung und Automatisierung, s. <a href="#">Vertiefungsfolie</a>  |
| Abwicklung der Pflicht- und Wahlpflichtkollekten Musterprozess RV (Vers.1.2) Neu: Verbindliche Kollekten abwickeln Musterprozess 1.4 | 1,8                | 98%              | 0,2                    | 1,6          | -               | Eine Kollektenkasse je NBR (außer Arbeitsgemeinschaft) mit erhöhter Eingangsqualität, perspektivisch Abbildung in (Giro-)Konto, sodass separate Kollektenkasse entfällt   |
| Betreuung und Beratung Baumaßnahmen RV Musterprozess MACH (Vers.1.4)   | 1,8                | 20%              | 1,4                    | 0,4          | 0,4             | Reduktion des Gebäudebestands im Zuge des GBEP  |
| Erstellung Haushaltsplan RV Musterprozess MACH - incl. Ampelsystem (Vers. 1.4.)  | 14,6               | 70%              | 4,4                    | 10,2         | -               | Umstellung auf Doppelhaushalte, Reduktion der Rechtsträger, weitere Vereinfachungen durch zentrales Einspielen und zur Verfügung stellen der Kosten und Planwerte im Entwurf, s. <a href="#">Vertiefungsfolie</a> |
| Handvorschusskonto eröffnen, abrechnen und schließen. Musterprozess MACH (Vers.1.2)  | 2,4                | 100%             | -                      | 2,4          | -               | Wenn jeder NBR (außer Arbeitsgemeinschaft) ein (Giro-)Konto erhält, entfällt die Eröffnung und Schließung von Handvorschusskonten   |

## Prozessveränderungen und Einsparpotenziale im Finanzwesen (2/4)

| Prozess  | Stellenausstattung | Einsparpotenzial | Stellenausstattung NEU | Einsparsumme | NBR-Verlagerung | Prozessveränderung   |
|--|--------------------|------------------|------------------------|--------------|-----------------|--|
| <b>Sachbearbeitung, in VZÄ</b>   |                    |                  |                        |              |                 |  |
| Kontoauszüge bearbeiten RV Musterprozess MACH (Vers.1.3)                         | 9,1                | 73%              | 2,5                    | 6,6          | -               | Reduzierung der Anzahl von manuellen Buchungen und Parkposten (aufgrund der OCR-Funktion und Rechnungsbearbeitung im NBR) sowie verpflichtende Fakturierung mit einheitlichen Kassenzahlen/ Rechnungsnummern, sodass 90-99% der Ausgangsrechnung durch MT940 automatisiert eingespielt und zugeordnet werden |
| Mahnbescheid bewirken RV Musterprozess (MACH) (Vers.1.2)                         | 0,7                | -                | 0,7                    | -            | -               | Prüfauftrag: Reduktion der Anzahl von Mahnungen durch direkte Zahlungsabwicklung (z. B. im Zuge der Anmeldung und Teilnahme an Veranstaltungen) mittels eines online Bezahlendienstleisters oder Erhöhung der Untergrenze für Mahnungen bei nicht wiederkehrende Ausgangsrechnungen                          |
| Mahnverfahren in RV durchführen - Musterprozess MACH (Vers.1.3)                  | 2,1                | -                | 2,1                    | -            | -               |  |
| Rechnungen RV bearbeiten Doppik Musterprozess MACH ohne Scanverfahren (Vers.1.4) | 84,4               | 45%              | 46,4                   | 38,0         | 11,0            | Vereinfachung, Digitalisierung und Automatisierung, sowie Verlagerung von 70% der Rechnungsbearbeitung in den NBR, s. <a href="#">Vertiefungsfolie</a>   |

### Prozessveränderungen und Einsparpotenziale im Finanzwesen (3/4)

| Prozess  | Stellenausstattung | Einsparpotenzial | Stellenausstattung NEU | Einsparsumme | NBR-Verlagerung | Prozessveränderung  |
|--|--------------------|------------------|------------------------|--------------|-----------------|---|
| <b>Sachbearbeitung, in VZÄ</b>                       |                    |                  |                        |              |                 |   |
| Rücklagen/Finanzanlagen bearbeiten (Vers. 1.1)       | 1,1                | 20%              | 0,9                    | 0,2          | -               | Anzahl der Sparbücher und Bewegung auf Konten reduzieren, z.B. Vorgabe für max. Anzahl an Sparkonten  |
| Sonstige Darlehen bearbeiten (Vers.1.1)              | 0,1                | -                | 0,1                    | -            | -               | -   |
| JA 1: Jahresabschluss erstellen RV Doppik (Vers.1.0) | 33,1               | 30%              | 23,2                   | 9,9          | -               | Reduktion der Rechtsträger, s. <a href="#">Vertiefungsfolie</a>   |
| Kassengemeinschaftliche Konten abstimmen             | 2,2                | 43%              | 1,3                    | 0,9          | -               | Erhöhte Transparenz und erleichterte Zuordnung der Kontobewegungen bei einem Unterkonto je NBR (außer Arbeitsgemeinschaft) in den Kassengemeinschaften. |
| Belegablage RV Musterprozess                         | 0,7                | 90%              | 0,1                    | 0,6          | -               | Ersetzendes Scanverfahren und revisions sichere Ablage z.B. für Baurechnungen, sodass Aufwand weitestgehend entfällt                                    |
| Beratung Zentrum Bildung Musterprozess 1.1           | 0,3                | -                | 0,3                    | -            | -               | -   |

### Prozessveränderungen und Einsparpotenziale im Finanzwesen (4/4)

| Prozess  | Stellenausstattung | Einsparpotenzial | Stellenausstattung NEU | Einsparsumme | NBR-Verlagerung | Prozessveränderung   |
|--|--------------------|------------------|------------------------|--------------|-----------------|--|
| <b>Sachbearbeitung, in VZÄ</b>   |                    |                  |                        |              |                 |  |
| Beratung in allgemeinen Angelegenheiten FW RV Musterprozess                | 4,1                | -                | 4,1                    | -            | -               | -  |
| Stellenplanveränderungen prüfen und genehmigen RV Musterprozess, Vers. 1.1 | 0,2                | 60%              | 0,1                    | 0,1          | -               | Lediglich Zuweisung, stellenplanerische Umsetzung dann in Verantwortung der NBR, s. <a href="#">Vertiefungsfolie</a> |
| Liegenschaftsverwaltung  | 10,6               | 20%              | 8,5                    | 2,1          | -               | Reduktion des Gebäudebestands im Zuge des GBEP   |

Die oben dargestellten Tabellen werden **in der Anlage dieses Zwischenberichts** durch vertiefende inhaltliche Erläuterungen zu einigen der genannten Prozess- und Organisationsveränderungen ergänzt.

#### 4. Einsparungen der Kirchenverwaltung

Die Darstellung von Einsparmöglichkeiten der Kirchenverwaltung beruht auf der Identifikation von potenziell künftig wegfallenden Stellen. Diese Stellen wurden im vergangenen Jahr mit dem jeweiligen Personaleckwert 2023 berechnet und in der Übersicht auf S. 26 der Drucksache 54/24 B als Einsparbetrag nach Dezernaten summiert dargestellt. Der bereits dort gegebene Hinweis auf bestehende Voraussetzungen sei hier nochmals wiederholt:



**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.

Die Übersichten geben daher das max. erreichbare Einsparvolumen bei vollständiger Umsetzung wieder. Es bedarf somit weiterer Festlegungen durch Kirchensynode und Kirchenleitung im Einzelfall, damit das Einsparpotenzial auch tatsächlich (vollständig) realisiert werden kann.

Wie oben für die Regionalverwaltungen sollen die folgenden Tabellen die summierte Übersicht der Einsparungen in der Kirchenverwaltung ergänzen, in dem sie die durch einen Stellenwegfall erreichbaren Personalkostenreduzierungen in Summe **je Arbeitsbereich** erkennbar machen. In Drucksache 54/24 B wurde auf die Existenz stellenbezogener Darstellungen bereits hingewiesen. Da die Informationen jedoch Rückschlüsse auf einzelne Personen ermöglichen, war aus Gründen des Mitarbeiterschutzes eine Darstellung in der Drucksache nicht möglich (s. S. 25 unten).

Dies gilt auch weiterhin. Eine Übersicht von zur Veränderung anstehenden Einzelstellen ist als Beratungsgrundlage der Kirchensynode nicht vorgesehen. Jedoch finden alle identifizierten Einsparpotenziale mit dem Haushalt 2026/2027 Aufnahme in den Stellenplan der Kirchenverwaltung. Der Stellenplan mit Auflistung aller Einzelstellen liegt im Zuge der Haushaltsberatungen dem synodalen Finanzausschuss zur Einsichtnahme vor.

Dabei ist zu beachten, dass die hinter den errechneten Einsparpotenzialen liegenden Stellenveränderungen den Beratungsstand des letzten Jahres wiedergeben. Der Ausweis der konkreten kw-Vermerke im nächsten gesamtkirchlichen Stellenplan kann daher von diesem Beratungsstand abweichen und sich über den Zeitraum bis zur Realisierung des Wegfalls auch weiter verändern. Dies liegt an der Notwendigkeit, die Umsetzung der kw-Vermerke an sich verändernde Einzelfaktoren anzupassen (z.B. ein Renteneintritt vor Erreichung der Regelaltersgrenze). Ebenso kann es im Verlauf auch organisatorische Gründe geben, den Stellenwegfall in einem Bereich zu reduzieren und durch eine erhöhte Einsparung in einem anderen Bereich zu kompensieren. Insofern kann das Einsparvolumen je Arbeitsbereich in der weiteren Umsetzung von den in den Tabellen unten berechneten Summen abweichen. Das angestrebte Gesamteinsparziel wird dadurch **nicht** verändert.

#### Einsparpotenziale Kirchenverwaltung – Dezernat 1

| Referat                        | Einsparvolumen in EUR |                |                |
|--------------------------------|-----------------------|----------------|----------------|
|                                | Personalkosten        | Sachkosten     | Gesamt         |
| Leitung                        | 133.977               | 200.000        | <b>333.977</b> |
| Seelsorge und Beratung         | 63.875                | -              | <b>63.875</b>  |
| Schule und Religionsunterricht | 85.200                | -              | <b>85.200</b>  |
| <b>Gesamt Dezernat 1</b>       | <b>283.052</b>        | <b>200.000</b> | <b>483.052</b> |

## Einsparpotenziale Kirchenverwaltung – Dezernat 2

| Referat  | Einsparvolumen in EUR |                |                  |
|--|-----------------------|----------------|------------------|
|  | Personalkosten        | Sachkosten     | Gesamt           |
| Leitung  | 35.926                | -              | <b>35.926</b>    |
| Servicecenter<br>Personalverwaltung (P-S)      | 708.186               | -              | <b>708.186</b>   |
| Personalservice<br>Gesamtkirche (P-GK)         | 160.306               | -              | <b>160.306</b>   |
| Personalservice<br>Pfarrdienst (P-PD)          | 100.343               | 55.000         | <b>155.343</b>   |
| Personalförderung und<br>Hochschulwesen (P-FH) | 554.624               | 71.648         | <b>626.272</b>   |
| Zentrale Dienste (P-ZD)                        | 360.676               | 87.200         | <b>447.876</b>   |
| <b>Gesamt Dezernat 2</b>                       | <b>1,92 Mio.</b>      | <b>213.848</b> | <b>2,13 Mio.</b> |

## Einsparpotenziale Kirchenverwaltung – Dezernat 3

| Referat                                  | Einsparvolumen in EUR |            |                  |
|--|-----------------------|------------|------------------|
|  | Personalkosten        | Sachkosten | Gesamt           |
| Leitung                                  | 15.000                | -          | <b>15.000</b>    |
| Vermögensmanagement                      | 135.000               | -          | <b>135.000</b>   |
| Haushalt und Controlling                 | 263.200               | -          | <b>263.000</b>   |
| Finanzrecht, Steuern,<br>Versicherungen  | 151.000               | -          | <b>151.000</b>   |
| Finanzbuchhaltung                        | 350.000               | -          | <b>350.000</b>   |
| Tagungshäuser /<br>Studierendenwohnheime | 45.000                | -          | <b>45.000</b>    |
| Kirchliches Bauen                        | 919.075               | -          | <b>919.075</b>   |
| Liegenschaften / Baurecht                | 160.250               | -          | <b>160.250</b>   |
| <b>Gesamt Dezernat 3</b>                 | <b>2,04 Mio.</b>      | <b>-</b>   | <b>2,04 Mio.</b> |

**Einsparpotenziale Kirchenverwaltung – Stabsbereiche**

| Stabsbereich  | Einsparvolumen in EUR |   |   |
|---|-----------------------|---|---|
|   | Personalkosten        | Sachkosten  | Gesamt  |
| Organisation,<br>Digitalisierung und<br>Informationstechnologie | 171.381               | 110.600<br>zzgl. 700 pro<br>Arbeitsplatz          | <b>281.981</b><br>Zzgl. 700 pro<br>Arbeitsplatz   |
| Chancengleichheit   | 34.500                | 15.000  | <b>49.500</b>                                     |
| Öffentlichkeitsarbeit*  | -                     | 892.000   | <b>892.000</b>                                    |
| Recht   | 797.954               | 55.700  | <b>853.654</b>                                    |
| Transformations-<br>management                                  | 202.275               | 10.500  | <b>212.775</b>                                    |
| <b>Gesamt Stabsbereiche</b>                                     | <b>1,21 Mio.</b>      | <b>1,08 Mio.</b><br>Zzgl. 700 pro<br>Arbeitsplatz | <b>2,29 Mio.</b><br>Zzgl. 700 pro<br>Arbeitsplatz |

\* Das Einsparvolumen der Öffentlichkeitsarbeit enthält das Reduzierungspotenzial, dass in ekhn2030, AP 8 nicht berücksichtigt/beschlossen wurde.

**III. Übergang der RV Wiesbaden-Rheingau-Taunus in gesamtkirchliche Verantwortung**

Ein Prüfbericht der Internen Revision der Kirchenverwaltung anlässlich eines Personalwechsels hat im letzten Jahr neben bereits bekannten Problemen der Regionalverwaltung Wiesbaden-Rheingau-Taunus (WRT) in der Rückstandsbearbeitung weitere gravierende Organisationsmängel offengelegt. Zu Jahresbeginn wurde deutlich, dass die Behebung dieser Mängel die Möglichkeiten eines ehrenamtlichen Vorstandsvorstandes übersteigt. Der Vorstand hat dies zum Anlass genommen, geschlossen zurückzutreten. Die damit eingetretene Beschlussunfähigkeit des Regionalverwaltungsverbandes (RVV) führt aufgrund von § 25 Abs. 2 RegG zur Wahrnehmung der Vorstandsfunktion durch die Kirchenleitung. In Abstimmung mit den Trägerdekanaten des RVV soll auf eine Neuwahl des Vorstandes verzichtet werden, damit aufgrund der vielfältigen organisatorischen Probleme der Regionalverwaltung in Bezug auf das Rechnungswesen und darüber hinaus, die Verantwortung für die Aufarbeitung dieser Probleme bei der Kirchenverwaltung verbleibt.

Weder die Rückübertragung der bestehenden Probleme auf einen neuen Vorstand, noch deren Übertragung auf andere Regionalverwaltungsverbände im Zuge einer Neugliederung der Verwaltungsregionen stellen stattdessen eine tragfähige Lösung dar. Für ein langfristiges Engagement der Kirchenverwaltung bedarf es einer Rechtsgrundlage. Während die Kirchenleitung vorübergehend mit Hilfe eines/einer Beauftragten tätig werden kann, bedarf es im kommenden Jahr einer dauerhaften Regelung. Die Kirchenleitung schlägt deshalb der Kirchensynode eine Änderung des Regionalgesetzes vor (s. Drucksache 33/25 G), mit der unter bestimmten Voraussetzungen eine Wahrnehmung von Pflichtaufgaben der Regionalverwaltungen auch durch die Gesamtkirche geöffnet wird.

Abgesehen von den erheblichen Herausforderungen, die mit dieser Vorgehensweise für die Regionalverwaltung WRT und die Kirchenverwaltung verbunden sind, bietet die jetzt eingetretene Situation die Möglichkeit, wichtige praktische Erfahrungen für die Diskussion um eine neue Verwaltungsstruktur der EKHN zu sammeln. Durch eine unmittelbare Verantwortung der Kirchenverwaltung für die Aufgabenerledigung einer Verwaltungsregion können Erkenntnisse zur direkten Zusammenarbeit der Fachlichkeiten in Kirchenverwaltung und Regionalverwaltung gewonnen werden, Prozesse mit einer externen Dienststelle entwickelt und die zu leistende Aufarbeitung des Rechnungswesens für die unmittelbare Testung vereinfachender Maßnahmen genutzt werden. Diese Erfahrungen können in die Konkretisierung der vorliegenden Konzepte in QT5 einfließen.

**Federführung:** Ltd. OKR Dr. Lars Esterhaus

IV. ANLAGE zum Zwischenbericht QT5

Vertiefung Stellenplanung

## Im Rahmen einer verstärkten Budgetierung erfolgt die stellenplanerische Umsetzung in Verantwortung des Nachbarschaftsraums

### Budgetierung

- Der bisherige Stellenplanungsprozess wird durch einen Budgetierungsprozess für den Nachbarschaftsraum ersetzt, wodurch Genehmigungsvorbehalte reduziert werden und Flexibilität bei der Stellenbesetzung im Nachbarschaftsraum geschaffen werden.
- Die Pflege des Grundmoduls und des gesamthaften Stellenplans verbleibt auf überregionaler Ebene.
- Leserechte im Grundmodul ermöglichen das Erstellen von Planungsdokumenten direkt im Nachbarschaftsraum. Bearbeitungsrechte sind hingegen nicht vorgesehen.
- Die Stellenplanung im Nachbarschaftsraum basiert auf einem Zuweisungssystem.
- Verantwortung über den Budgetplan im NBR bei der Verwaltungsleitung bedeutet deutliche Verschlanung des Prozesses.
- Die Personalkostenhochrechnung bleibt auch bei Budgetierung bestehen und aus Effizienzgründen überregional verortet.

### Stellenbezogene oder übergreifende Budgetierung?

1. Stellenbezogene Budgetierung: Stellenplan auf überregionaler Verwaltungsebene und PO Stellenplanmodul bleiben erhalten.
  2. Übergreifende Budgetierung: Lediglich das PO Grundmodul bleibt als Vorstufe zur Gehaltsabrechnung bestehen. Es braucht ein zusätzliches Modul zur Kostenberechnung.
- Um wirkliche Vereinfachungen zum Status quo zu realisieren, ist ein übergreifendes Budget zu bevorzugen. Dabei sollte jedoch die Fluktuation (altersbedingt und bei geringfügig Beschäftigten) und die Komplexität berücksichtigt werden. Es bestehen aktuell große Unsicherheiten in den Kirchengemeinden zu Personalkosten und -bedarfen, die Beratung und Information sowie Tools und Vorlagen bedürfen.

## Trotz hoher Komplexität und Risikobehaftung können zumindest Teile der Vertragserstellung verstärkt vor Ort erfolgen

### Vertragserstellung

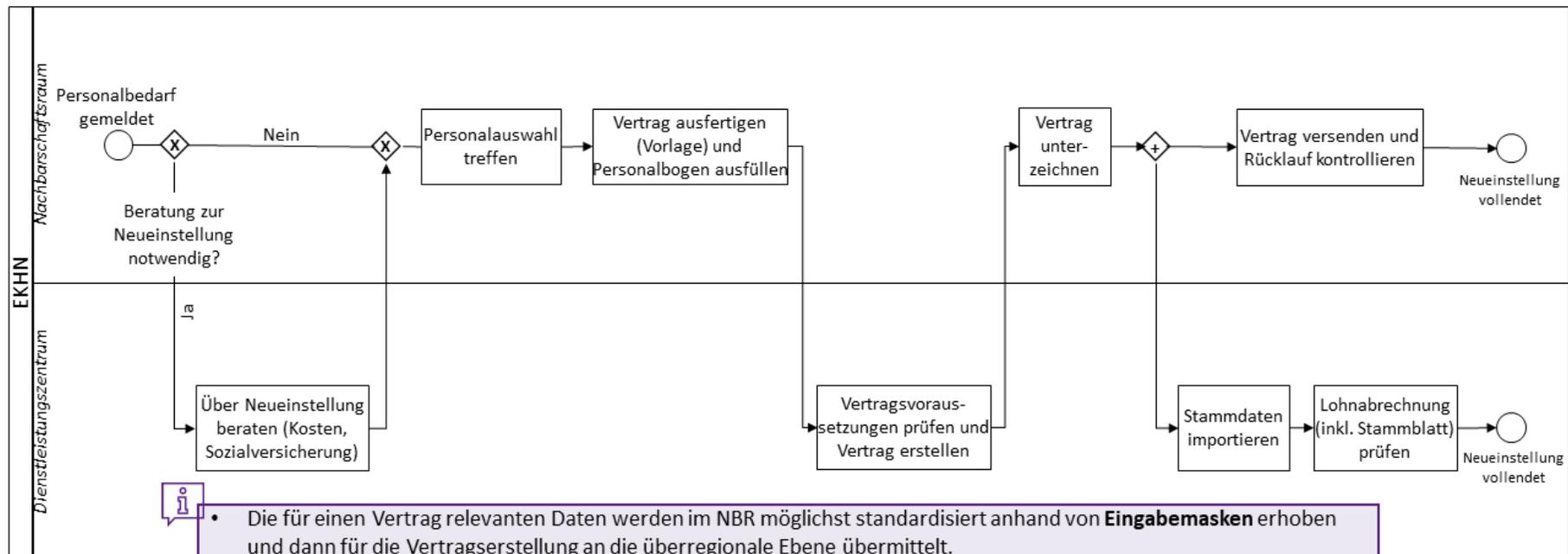
- Die Einführung des neuen Budgetierungsprozesses bedeutet auch, dass Teile der Vertragserstellung künftig in den NBR verlagert werden.
- **Der Vertragserstellungsprozess erfolgt auf überregionaler Verwaltungsebene deutlich verschlankt:**
  - Vor Ort im Nachbarschaftsraum werden die wesentlichen Arbeitsschritte vor und nach der Vertragserstellung wahrgenommen. Das bisherige Genehmigungsverfahren eines Dienstvertrages entfällt auf der überregionalen Ebene.
  - Überregional besteht weiterhin das Beratungsangebot, insbesondere bei arbeitsrechtlich komplexen Spezialfällen, sowie die Prüfung und Erstellung der Vertragsunterlagen nach den folgenden Parametern: Eingruppierung und Stellenverfügbarkeit, MAV-Genehmigung, Förderlichkeit der entgeltrelevanten Zeiten.
- Hinzu kommt, dass die Anzahl der Honorarkräfte perspektivisch minimiert werden soll, indem eine Überführung in reguläre Beschäftigungsverhältnisse erfolgt, sodass auch die Vertragsfälle standardisiert dezentral bearbeitet werden können. Unterstützend soll es verbindliche Vorgaben und digitale Erfassungshilfen geben, dazu ist eine Optimierung der Vorlagen notwendig.



### Potenziale und Herausforderungen

- Die Vertragserstellung bleibt weiterhin sehr komplex und ist risikobehaftet, insb. bei geringfügig Beschäftigten und anderen Fallkonstellationen.
- Es braucht eine deutliche Verbesserung der Vorgaben und Informationsbereitstellung für einheitliche Vorgänge. Für die Vertragserstellung vor Ort braucht es zudem ein verbessertes Vorlagenmanagement und eine Erfassung vor Ort in einheitlichen Systemen.
- Um die Vertragserstellung perspektivisch vollständig vor Ort wahrnehmen zu können, besteht die Idee der „Key Account Manager“ auf überregionaler Ebene als Expert:innen für die NBR mit weitreichender Beratungspflicht.

## Der Soll-Prozess für die Neueinstellung und Vertragserstellung



## Folgende Schätzungen zur Stellenreduktion liegen der angenommenen Reduktion der Personalfallzahlen zugrunde

# 30%

### Stellen in Trägerschaft der Kirchengemeinden

Die Finanzierung der Stellen in den Kirchengemeinden (Küster:in, Hausmeister:in, Verwaltung, nebenamtliche Kirchenmusik u.a.) ist abhängig vom zugewiesenen Budget, das sich an der Entwicklung der Mitgliederzahlen orientiert. Einen Mitgliederverlust von 2,5 % p. a. unterstellt, wird dieses Budget bis 2030 um 17,5 % zurückgehen. Diese Reduktion wird u. a. durch Stellenabbau kompensiert werden.

# 20%

### Verwaltungsstellen der Regionalverwaltungen

Auf Basis des Einsparvolumens, das sich für die Aufgaben der Regionalverwaltungen ergibt, ist mit einer entsprechenden Reduktion der Stellen zu rechnen.

# 15%

### Stellen in Trägerschaft der Dekanate

Die Finanzierung der Verwaltungsstellen ist abhängig vom zugewiesenen Budget, das sich an der Entwicklung der Mitgliederzahlen orientiert. Einen Mitgliederverlust von 2,5 % p. a. unterstellt, wird dieses Budget bis 2030 um 17,5 % zurückgehen. Diese Reduktion wird u. a. durch Stellenabbau kompensiert werden.

# 15%

### Stellen im Bereich Kindertagesstätten

Strukturell wird die EKHN im Gesamtbudget »Kindertagesstätten« bis 2030 rund 20 Prozent einsparen. Der Abbau von Personal wird über die Abgabe von Trägerschaften erfolgen, deren Zahl zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur geschätzt werden kann. Der Schwerpunkt liegt aber im Bereich der Übertragung der Baulast an die Kommunen und nicht im Personalbereich.

## Der größte Hebel für Einsparpotentiale in der Rechnungsbearbeitung liegt im digitalen Workflow

### Digitalisierung der Rechnungserfassung

Durch einen digitalen Workflow in enaio mit frühem Scan und OCR-unterstützter Erfassung können manuelle Tätigkeiten und damit die Bearbeitungszeit für die Rechnungserfassung deutlich reduziert werden. Die entfallenen Prozessschritte (z. B. Kopie und Versand der Rechnungen) ermöglichen eine nachhaltigere und schnellere Rechnungsbearbeitung.

### Abnahme der Eingangsmahnungen

Da Rechnungen direkt in einem Workflow in enaio bearbeitet werden und ihr Versand per Post an die zu bearbeitende Stelle entfällt, reduziert sich die Bearbeitungszeit der Rechnungen. Unter der Annahme, dass Eingangsrechnungen im neuen Soll-Prozess innerhalb von 24 Stunden vollumfänglich bearbeitet werden, sollten nahezu keine Eingangsmahnungen eingehen.

### 70/30-Regel für die Rechnungsbearbeitung vor Ort

Die Professionalisierung vor Ort erlaubt eine Entlastung der überregionalen Ebene. So sieht der entwickelte Soll-Prozess vor, dass ein großer Teil der Rechnungen bereits im NBR vollumfänglich bearbeitet wird. Folgende Kriterien rechtfertigen die Bearbeitung auf überregionaler Ebene:

- Bilanz (Anlagenbuchhaltung, ARAP/PRAP)
- Dauerbuchungen
- Personal.

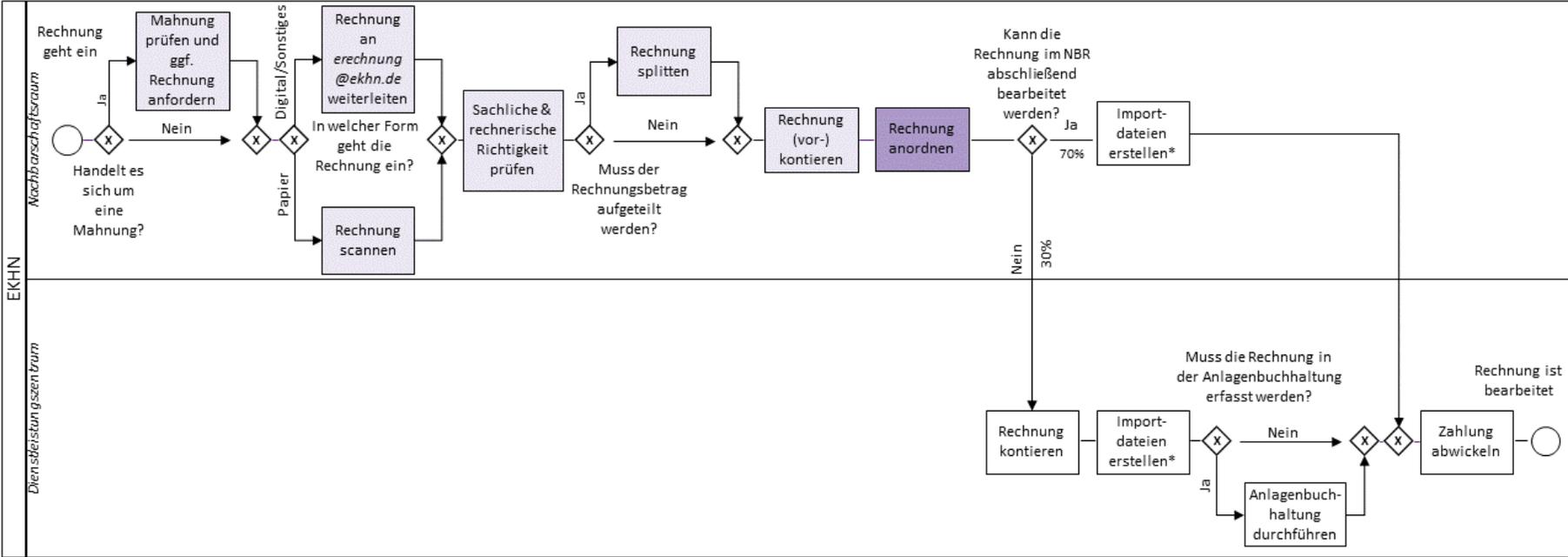
Eine Auswertung der Buchungen aus 2021 und 2022 ergibt, dass unter Berücksichtigung dieser Kriterien ca. 70% der Rechnungen vor Ort im NBR gebucht werden können. Dabei handelt es sich um einen Richtwert, anhand dessen die erforderlichen Kapazitäten im NBR und auf überregionaler Ebene abgeschätzt werden können. Zugleich gilt es, diese Werte nach Implementierung zu validieren, da z. B. Dauerbuchungen im Vergleich zu anderen Rechnungen i.d.R. weniger Bearbeitungskapazitäten erfordern.



In der Rechnungsbearbeitung geht ein hohes Einsparpotential auf die Digitalisierung der Rechnungserfassung zurück. Insgesamt beträgt es über 3,0 Mio. EUR. Zugleich haben die Maßnahmen in der Rechnungsbearbeitung auch Implikationen für verwandte Finanzprozesse, z. B. bei der Bearbeitung von Kontoauszügen.

Vertiefung Rechnungsbearbeitung 2

# Der Soll-Prozess für die Bearbeitung von Eingangrechnungen



Durch Sekretariat/  
Verwaltungsassistenz  
durchgeführt

Durch  
Verwaltungsleitung  
durchgeführt

\*Die technische Umsetzung dieses Prozessschrittes ist derzeit noch in Klärung.

## Prüfaufträge für weiteres Effizienzpotential in der Rechnungsbearbeitung (1/2)

### **1. Prüfauftrag: Vereinfachung und Vereinheitlichung des Rollen- und Rechtenkonzepts im Bearbeitungsworkflow**

Mit einer Vereinfachung des Rollen- und Rechtenkonzepts kann z. B. die Prüfung der rechnerischen/sachlichen Richtigkeit und die Anordnung durch eine Person erfolgen. Auch sollte die Notwendigkeit des Vier-Augen-Prinzips (z. B. zwischen Kita-Leitung und GÜT-Geschäftsführung) hinterfragt werden. Insbesondere bei kleinen Rechnungsbeträgen ist die Vereinfachung des Rollenkonzepts mit einem geringen Risiko verbunden und ermöglicht einen schlanken Prozess mit weniger Prozessbeteiligten. Zugleich wird durch die Standardisierung über alle Organisationseinheiten hinweg auch Entlastung in der Administration der Rollen- und Zugriffsrechten geschaffen.

### **2. Prüfauftrag: Reduktion der Eingangs- und Ausgangsrechnungen**

Weiteres Einsparpotential bietet, die Zahl der zu bearbeitenden Rechnungen zu reduzieren. Für Eingangsrechnungen sind Monatsrechnungen für häufige Kreditoren denkbar. Für Ausgangsrechnungen können durch den Verzicht auf Kleinsteinnahmen (z. B. für Jugendfreizeiten) die Fallzahlen reduziert werden. Hierbei muss geprüft werden, ob die geringeren Aufwendungen in der Rechnungsbearbeitung, den Mahnverfahren und weiteren verwandten Prozessen die dadurch fehlenden Einnahmen kompensieren.



Die Rechnungsbearbeitung findet mit einer hohen Parallelität auch in der Kirchenverwaltung statt. Die Überlegungen zur Optimierung des Prozesses in der Kirchenverwaltung haben eine hohe Übereinstimmung mit den Empfehlungen für die Nachbarschaftsräume / überregionale Ebene, z. B. digitaler Rechnungsworkflow und einheitliches Rechnungsformat. Hier ist weiterhin ein enger Austausch erforderlich.

## Prüfaufträge für weiteres Effizienzpotential in der Rechnungsbearbeitung (2/2)

### 3. Prüfauftrag: Vereinheitlichung des Rechnungsformats

Einheitliche (digitale) Rechnungsformate können die Rechnungsbearbeitung weiter standardisieren. Insbesondere der ZUGFeRD-Standard bieten das Potenzial, den Prozess zum Auslesen und Verarbeiten von elektronischen Rechnungen zu automatisieren, da die Daten strukturiert und maschinenlesbar aufbereitet sind.

### 4. Prüfauftrag: Einführung einer einheitlichen und verbindlichen Fakturierungen

Für die Ausstellung von Ausgangsrechnungen empfehlen wir die Einführung eines verpflichtenden Fakturierungssystems, sodass Rechnungen in enaio erfasst und in MACH importiert werden. Die dadurch gebildeten Posten vereinfachen die Zuordnung von Rechnungen und Zahlungen, sodass angenommen wird, dass nahezu alle Kontoauszüge automatisiert mit MT940 bearbeitet werden könnten. Bei der Beschaffung eines geeigneten Fakturierungsprogramms sollten die technischen Anforderungen, z. B. die einfache und nahtlose Integration in die bestehenden Systeme, berücksichtigt werden. Im Kontext der Ausgangsrechnungen kann zusätzlich geprüft werden, ob das Begleichen von Rechnungen für die Debitoren durch die Einführung von QR-Codes in Verbindung mit Online-Bezahldiensten vereinfacht werden kann.



Die Rechnungsbearbeitung findet mit einer hohen Parallelität auch in der Kirchenverwaltung statt. Die Überlegungen zur Optimierung des Prozesses in der Kirchenverwaltung haben eine hohe Übereinstimmungen mit den Empfehlungen für die Nachbarschaftsräume / überregionale Ebene, z. B. digitaler Rechnungsworkflow und einheitliches Rechnungsformat. Hier ist weiterhin ein enger Austausch erforderlich.

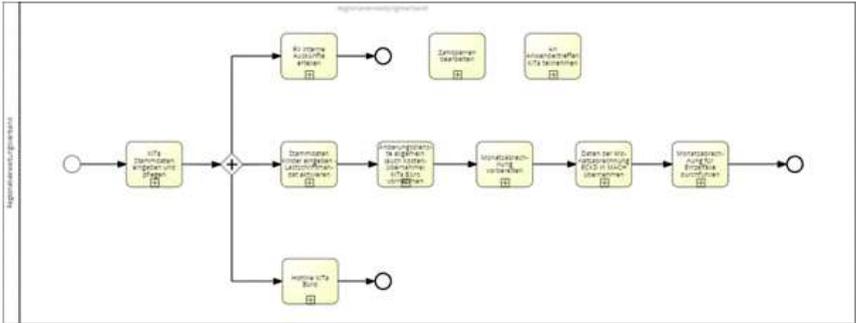
Vertiefung Kita-Beitragsabrechnung

# Bei der Abrechnung von Kita-Beiträgen lassen sich Einsparungen von bis zu 0,5 Mio. EUR realisieren

**Prozessschritt: Stammdaten der Kinder eingeben**  
 Durch den Einsatz eines Prüfgenerators in der Kita-Software zur Validierung der IBAN bei der Eingabe der Stammdaten der Kinder vor Ort entfällt der Prozessschritt zur Prüfung und Aktivierung des SEPA-Lastschriftmandats in den Regionalverwaltungen. Das Einsparpotential liegt bei ca. 56.000 EUR.

**Prozessschritt: Änderungsdienste allgemein vornehmen**  
 Die Abbildung der Beitragsbefreiungen kann deutlich vereinfacht werden. Indem die Abrechnung der Beitragsbefreiungen mit den Kommunen jährlich über einen Gesamtbetrag erfolgt, können Einsparungen von bis zu 300.000 EUR realisiert werden.  
*Voraussetzung: Abstimmung mit Kommunen*

**Prozessschritt: Zahlsperrn bearbeiten**  
 Durch den automatischen Abgleich von gezahlten Beiträgen und Beitragsbefreiungen können bis zu 190.000 EUR gespart werden.  
*Voraussetzung: Einführung erweiterter Funktionen in MACH*



€ Insgesamt summiert sich das **Einsparpotential** für die Abrechnung der KiTa-Beiträge durch Vereinfachungen und Automatisierungen einiger Prozessschritte auf ca. 0,54 Mio. EUR.

Vertiefung Erstellung Haushaltsplan und Jahresabschluss

# Das Einsparpotential für die Erstellung des Haushaltsplans und des Jahresabschlusses liegen in Summe bei 1,6 Mio. EUR

**1. Doppelhaushalt**  
 Durch die Umstellung auf Doppelhaushalte können unter Berücksichtigung der höheren Komplexität eines einzelnen Haushalts in der aktuellen Struktur bereits ca. 0,4 Mio. EUR gespart werden. Perspektivisch kann ein Jahresabschluss für zwei Jahre zu einer weiteren Aufwandsreduktion führen, wenn auch in geringerem Ausmaß als beim Doppelhaushalt.

**2. Reduktion der Rechtsträger**  
 Ein hohes langfristiges Einsparpotenzial liegt darin, die Zahl der Rechtsträger auf Ebene der Kirchengemeinden zu reduzieren. Unter der Annahme, dass ca. die Hälfte der 1.087 Kirchengemeinden sich im Rahmen der NBR-Bildung zu 80 Rechtsträgern zusammenschließen und sich die andere Hälfte in Arbeitsgemeinschaften organisieren, können weitere Einsparungen in Höhe von ca. 0,3 Mio. EUR (Haushaltsplan) und ca. 0,8 Mio. EUR (Jahresabschluss) realisiert werden.

**3. Zentrale Planung**  
 Durch das zentrale Einspielen von Informationen aus dem Vorprogramm (z. B. Schlüsselzuweisungen, Personalkosten) sowie weiterer Vereinfachungen, z. B. die Reduktion der Zahl von Abrechnungsobjekten (siehe Konzept aus Referat Haushalt und Controlling) oder einer stärkeren Budgetierung analog zur Stellenplanung, wird der Aufstellungsprozess des Haushaltsplans verschlankt. Dabei wird ein Einsparpotential i. H. v. 0,14 Mio. EUR angenommen.

|  | Haushaltsplan erstellen | Jahresabschluss erstellen | Summe            |
|--|-------------------------|---------------------------|------------------|
|  | Aufwand in EUR          | Aufwand in EUR            | Aufwand in EUR   |
| Status Quo                                   | 1.123.261               | 2.555.320                 | 3.678.581        |
| 1. Doppelhaushalt                            | 707.827                 | 2.555.320                 | 3.263.147        |
| 2. Reduktion der Rechtsträger                | 452.547                 | 1.767.846                 | 2.220.393        |
| 3. Zentrale Planung                          | 316.783                 | 1.767.846                 | 2.084.629        |
| <b>Einsparungen (gesamt ggü. Status Quo)</b> | <b>806.478</b>          | <b>787.474</b>            | <b>1.593.952</b> |

Insgesamt summiert sich das **Einsparpotenzial** für die Erstellung des Haushaltsplans und des Jahresabschlusses für die Kirchengemeinden auf **1,6 Mio. EUR**. Davon entfallen jeweils ca. 0,8 Mio. EUR auf die Haushaltsplanung und auf den Jahresabschluss.

